

**UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**A estratégia de precificação utilizada no canal de atacado de  
uma rede supermercadista**

**Magno Diógenes Nascimento Santos**

**São Paulo**

**2015**

**Magno Diógenes Nascimento Santos**

**A estratégia de precificação utilizada no canal de atacado de uma rede  
supermercadista**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-  
Graduação em Ciências Contábeis da  
Universidade Presbiteriana Mackenzie para a  
obtenção do título de Mestre em Controladoria  
Empresarial**

**Orientador: Prof. Dr. Marcelo Francini Girão Barroso**

**São Paulo  
2015**

S237e Santos, Magno Diógenes Nascimento

A estratégia de precificação utilizada no canal de atacado de uma rede supermercadista / Magno Diógenes Nascimento Santos - 2016.

59 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Controladoria Empresarial) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2016.

Orientação: Prof. Dr. Marcelo Francini Girão Barroso

Bibliografia: f. 54-57

1. Canal de atacado. 2. Modelo de precificação. 3. Volume de vendas. 4. Margem de lucro. I. Título.

CDD 658.816

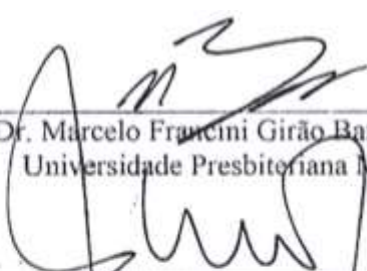
**Magno Diógenes Nascimento Santos**

**A estratégia de precificação utilizada no canal de atacado de uma rede supermercadista**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Presbiteriana Mackenzie para a obtenção do título de Mestre em Controladoria Empresarial.**

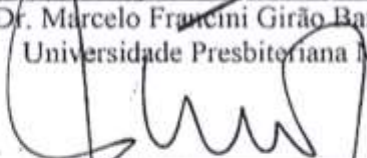
Aprovado em: 17 de Fevereiro de 2016

**BANCA EXAMINADORA**




---

Prof. Dr. Marcelo Francini Girão Barroso - Orientador  
Universidade Presbiteriana Mackenzie



---

Prof. Dr. Octavio Ribeiro de Mendonça Neto - Examinador Interno  
Universidade Presbiteriana Mackenzie



---

Prof. Dr. Flavia Angeli Ghisi Nielsen - Examinador Externo  
Instituição de Ensino

---

**Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie**

Prof. Dr. Benedito Guimarães Aguiar Neto

**Pró-Reitora de Pesquisa e Pós-Graduação**

Profa. Dra. Helena Bonito Couto Pereira

**Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Aderito da Silva

**Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis**

Prof. Dr. Henrique Formigoni

Aos meus amados pais, Maria Clara e Valdemar, que me trouxeram a este mundo para eu ter a oportunidade de aprender cada vez mais.

À minha amada esposa, Denise, por estar disposta a me acompanhar nesta jornada da vida e por seu apoio em todas as minhas decisões.

Aos meus queridos filhos, Guico, por entender minha ausência, e Alice, que chegou durante este tempo trazendo tanta alegria.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, Nosso Pai Celestial, por sua infinita bondade e sempre acreditar no potencial que temos dentro de nós. Por todo o seu apoio e forças para conquistar minhas metas.

À minha família, Denise, Marcos Guilherme e a pequena Alice, pelo apoio incondicional e pelo incentivo para ir além nos meus objetivos.

Aos meus pais, Valdemar (*in memoriam*) que, nos poucos anos em que estivemos juntos, sempre demonstrou paixão por aprender coisas novas; e a minha adorável mãe Maria Clara, que é um exemplo de amor, fé e perseverança.

Ao Prof. Dr. Marcelo Francini Girão Barroso, pelos seus ensinamentos, apoio e orientação, sem o qual não seria possível a conclusão de mais esta etapa acadêmica da minha vida.

A todos os professores do programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, que puderam compartilhar seu conhecimento nas matérias estudadas e pela colaboração e apoio prestados para a realização deste trabalho.

Aos colegas da turma que me ajudaram ao longo do tempo com o conhecimento, habilidades e empatia que, para mim, seria uma nova área de estudos.

A todos os profissionais da empresa estudada que contribuíram direta ou indiretamente para a conclusão deste trabalho.

Os melhores caminhos a serem percorridos, raramente, são os mais fáceis.

(Carlos Augusto Godoy)

Toda mudança envolve riscos, mas às vezes, acomodar-se e deixar as coisas como estão, envolve um risco maior.

(Paulo Kretly)



## RESUMO

Este estudo teve como propósito identificar o modelo de precificação no canal de atacado de uma empresa supermercadista, pois entre as variáveis que compõem o *mix* de marketing, o preço é que mais afeta a competitividade, o volume de vendas, as margens e a lucratividade das empresas.

O setor varejista é muito competitivo e exigente, a busca das redes de supermercado para oferecerem os melhores produtos a preços justos e obter uma margem de lucro desejável representa um grande desafio.

O formato de atacado surge como uma oportunidade de venda no sistema de autosserviço que opera com ampla variedade de produtos e com lojas para que os clientes realizem suas compras pelo menor preço e em grande quantidade, tendo ainda o atacado distribuidor que atua com equipes de vendas, executando as entregas porta a porta.

Com abordagem qualitativa, nesta pesquisa exploratória foram entrevistados os gestores do departamento comercial nas categorias de bebidas e *commodities*, pois essas categorias são as maiores geradoras de vendas e lucro, sendo assim, essenciais para o negócio.

Os resultados da pesquisa mostram que, há um modelo de precificação determinado pela empresa, mas para as categorias estudadas, os gestores acreditam que, o mercado brasileiro não corresponde a essas expectativas devido ao nível de especulações de preços, principalmente para os clientes que fazem compras de grandes volumes, assim para se alcançar o resultado de lucro determinado, os gestores necessitam negociar altos volumes para ter o investimento necessário para atingir suas metas.

**Palavras-chave:** Canal de Atacado. Modelo de Precificação. Volume de Vendas. Margem de Lucro.

## **ABSTRACT**

This study aimed to identify the pricing model in the wholesale channel of a supermarket company because of the variables that make up the marketing mix, the price is that most affects competitiveness, sales volume, margins and profitability of companies.

The retail industry is very competitive and demanding, the search for supermarket chains to offer the best products at a fair price and get a desirable profit margin represents a major challenge.

The wholesale format appears as a selling opportunity in the self-service system that operates with a wide variety of products and stores for customers to carry their purchases at the lowest price and in large quantities, even with the wholesale distributor that works with sales teams running door to door deliveries.

With a qualitative approach, this exploratory study were interviewed managers of commercial department in the categories of drinks and commodities, as these categories are generating higher sales and profit, therefore, essential for the business.

The survey results show that there is a certain pricing model for the company but for the categories studied, managers believe that the Brazilian market does not meet these expectations due to the level of speculation prices, especially for customers who shop large volumes, so to achieve the result of certain profit, managers must negotiate high volumes to make the investment needed to achieve your goals.

**Keywords:** Wholesale channel. Pricing model. Sales volume. Profit margin.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução e participação do segmento atacadista .....	18
Figura 2 – Participação do Cash&Carry .....	20
Figura 3 – Contabilidade de Custos como processador de informações .....	24
Figura 4 – Fatores determinantes e influenciadores das definições de preço .....	32
Figura 5 – Elementos básicos da gestão integrada de preços .....	33
Figura 6 – Ponto de Equilíbrio .....	40
Figura 7 – A Importância do controle de custos .....	49
Figura 8 – Ranking das empresas Atacadistas no território nacional .....	54

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tipos de Atacado .....	17
Tabela 2 - Métodos de Precificação .....	34
Tabela 3 - Participação de vendas no formato de atacado pesquisado .....	43
Tabela 4 - Dados das entrevistas .....	45
Tabela 5 - Identificação dos entrevistados .....	46
Tabela 6 - Solicitação de aumento de custos .....	50
Tabela 7 - Formalização de novos custos .....	51
Tabela 8 - Análise de preço de venda x tabela do fornecedor .....	51
Tabela 9 - Pesquisa no concorrente x preço atual .....	55
Tabela 10 - Diferencial e acompanhamento de preços .....	56

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.2 – Questão de pesquisa .....	14
1.3 – Objetivo geral .....	15
1.4 – Objetivos específicos .....	15
1.5 – Justificativas e contribuição .....	15
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	16
2.1 – O varejo e o setor supermercadista .....	16
2.2 – Modelo de atacado .....	17
2.3 – Atacarejo – <i>cash and carry</i> .....	18
2.4 – Área de compras no setor supermercadista .....	20
<b>2.2 – Custos</b> .....	22
2.2.1 – Contabilidade de Custos .....	22
2.2.2 – Classificação dos Custos .....	24
2.2.3 – Custos no Varejo .....	25
<b>2.3 – Formação de Preços de Venda</b> .....	26
2.3.1 – O Processo de Formação de Preços .....	26
2.3.2 – A Relação dos Custos no Processo de Formação de Preços .....	27
2.3.3 – Definições e Estabelecimentos de Preços .....	28
2.3.4 – Estabelecimento e Objetivos de Precificação .....	30
2.3.5 – Métodos de Precificação Final .....	31
2.3.6 – Estratégia de Precificação EDLP e HILO .....	33
2.3.7 – Estratégia EDLP .....	33
2.3.8 – Estratégia HILO .....	33
2.3.9 – Análise do Custo/Volume/Lucro .....	34
2.3.10 – Margem de Contribuição .....	34
2.3.11 – Ponto de Equilíbrio .....	37
2.3.12 – Benefícios do Ponto de Equilíbrio .....	37
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	38
3.1 – Tipo e método de pesquisa .....	38
3.2 – Entrevistados e amostra .....	39
3.3 – Procedimentos de coleta de dados .....	40
3.4 – Entrevistas semiestruturadas sobre o modelo de precificação .....	41
3.5 – Análise dos indicadores do modelo de precificação .....	42
3.6 – Procedimento de análise .....	43
3.7 – Tratamento de dados das entrevistas sobre o modelo de precificação .....	43
3.8 – Apresentação e análise de dados .....	44
<b>4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	44
4.1 – Processo de custos no formato de atacado .....	45
4.2 – O modelo de precificação utilizado no formato de atacado .....	48
4.3 – O processo de pricing no formato de atacado .....	49
4.4 – Sugestão para a empresa estudada .....	52

<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>54</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>58</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O varejo assumiu expressiva importância não só no cenário econômico brasileiro como também no mundial nas últimas décadas, visto que milhões de pessoas visitam estabelecimentos físicos e virtuais diariamente por diversas razões e as empresas comerciais possuem um significado relevante para diversas classes sociais.

Parente (2000) argumenta que o varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender uma necessidade pessoal do consumidor. O varejo é, então, qualquer instituição cuja atividade principal consista na venda de produtos e serviços para o consumidor final.

No setor supermercadista, o canal atacado começou a ganhar importância nas organizações, as quais, por sua vez, passaram a desenvolver estratégias para colocar os produtos à disposição dos consumidores, obtendo vantagens competitivas a fim de manter os clientes leais. A principal função dos atacadistas é comprar produtos em grande quantidade e variedade, estocar e depois vender aos varejistas e consumidores finais.

Segundo Hsien, Cônsoi e Giuliani (2011), atualmente para os varejistas, as escolhas de compra são muitas, pois, devido à saturação do mercado, eles têm buscado negociações diretamente com os produtores, enquanto que os atacadistas negociam diretamente com clientes finais e profissionais, construindo, assim, um novo conceito de loja, chamado de *atacarejo*, com o intuito de não serem eliminados do canal. Esse novo formato permite ao atacadista vender para os varejistas de pequeno ou de médio porte e para os consumidores finais que estão à procura do melhor preço.

O canal atacadista é altamente competitivo e um dos fatores vitais disso reside no processo de formação de preço de suas mercadorias, esta formação visa à lucratividade determinada pela empresa, portanto, esse processo é fundamental para o alcance de seus resultados financeiros.

Neste processo, a utilização dos custos na formação de preços das mercadorias auxilia imensamente na obtenção das vantagens competitivas, por isso, é de extrema importância que os gestores tenham o conhecimento e façam uso das informações contábeis como uma ferramenta na tomada de decisões.

Em virtude da globalização, a concorrência tem aumentado significativamente e, com as novas tecnologias, as empresas perceberam os impactos negativos que ocorreriam em seus negócios e começaram a valorizar a gestão empresarial para a realização de seus

objetivos. Desse modo, a negociação de melhores custos com os fornecedores tornou-se essencial para que os preços finais fossem mais interessantes.

Além do processo de negociação de melhores custos, as decisões sobre preço demandam maior atenção, portanto, as empresas supermercadistas precisam definir o modelo de precificação mais estratégico para se manter na liderança.

Nós últimos anos, os consumidores haviam conquistado um novo padrão de consumo, acessando produtos diversificados e, com atual crise financeira, apesar de estarem diante de uma desaceleração econômica querem manter o que conquistaram. Isso indica que as pessoas já estão em busca de um ponto de equilíbrio quando o assunto é consumo.

Segundo a Nielsen, 64% dos brasileiros afirmam que para poupar diminuem o lazer fora do lar, e 13% estão economizando para pagar dívidas atrasadas. Outro dado que demonstra a situação de atenção no consumo é a ida ao ponto-de-venda. Houve uma queda de 4,7% no número de visitas ao ponto-de-venda em 2014 com aumento do tíquete médio em 5,6% a cada visita, ou seja, as compras estão sendo mais planejadas.

O estudo da política e modelo de precificação assume um papel para as empresas supermercadistas buscarem o equilíbrio entre o lucro ideal, enquanto os consumidores escolhem as redes que podem oferecer-lhes o melhor negócio e propostas de valor.

## **1.2 Questão de pesquisa**

O varejo supermercadista é de grande competitividade, pois se trata de um segmento muito importante para a economia brasileira. Com os impactos da crise financeira, o consumidor encontra-se cada vez mais retraído e as redes supermercadistas enfrentam o desafio de vender e superar suas metas. Neste cenário, o processo de formação de preço de venda é essencial para que as redes supermercadistas tenham sucesso.

Diante do exposto, este trabalho pretende responder a seguinte questão de pesquisa: O modelo de formação de preço utilizado no canal de atacado de uma empresa supermercadista é adequado para atingir o objetivo de lucro na categoria de bebidas e *commodities*?

### 1.3 Objetivo geral

O objetivo geral é identificar o modelo de formação de preços e qual sua contribuição para o atingimento do rendimento total de lucro nas categorias bebidas e *commodities* no canal de atacado de uma empresa supermercadista.

### 1.4 Objetivos específicos

- Identificar quais os métodos de formação de preço existentes e qual é utilizado no canal de atacado de uma empresa supermercadista.
- Verificar como o método de formação de preço pode contribuir para o atingimento do plano de rendimento total de lucro nas categorias de bebidas e *commodities*.

### 1.5 Justificativa e contribuição

A justificativa para esta pesquisa reside na importância e precisão da precificação dos produtos para que o consumidor final consiga identificar no canal de atacado de uma rede supermercadista a economia proporcionada no momento de realizar suas compras.

A partir dessa premissa, este estudo também abordará o processo de custos para a formação de preços pois, para Bornia (2002), o custo total é o montante despendido no período para se fabricarem todos os produtos ao passo que o custo unitário é o custo para se fabricar uma unidade do produto. Determinar o preço de venda de produtos representa uma decisão importante para que as informações de custos sejam precisas, portanto, permitirá aos gestores tomarem decisões.

Segundo Kotler e Keller (2005), preço é um fator determinante para mostrar a imagem de uma empresa e seu produto ou serviço para o mercado. O processo da negociação comercial (entre compradores e fornecedores), nos custos das mercadorias é de vital importância para a obtenção do melhor preço final.

De acordo com Ferrel e Hartline (2000), para a formação de preço existem dois fatores a serem considerados: (1) para uma empresa o preço é a quantidade de dinheiro que ela está disposta a aceitar em troca de um produto e esta soma deve ser suficiente para cobrir os custos e dar um determinado lucro, mas para que isso não impeça ou iniba a venda de determinado



produto; (2) para os consumidores preço é quanto estão dispostos a pagar ou desembolsar em troca de um determinado produto. Desse modo torna-se relevante um estudo sobre os diferentes modelos de precificação existentes e qual é a estratégia adotada nas categorias de bebidas e *commodities* do canal de atacado de uma empresa supermercadista.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 O varejo e o setor supermercadista**

De acordo com Ângelo e Giangrande (2004), em 1850, surgiu em Paris a primeira loja de departamentos e, em 1912, foi inaugurada nos Estados Unidos a primeira loja do mundo com atendimento por autosserviço, o *cash and carry* ou “pague e leve”, permitindo ao consumidor escolher os produtos, e levá-los até o caixa, sem a intervenção de um funcionário ou dono do estabelecimento.

A segunda loja a utilizar a técnica de autosserviço foi inaugurada, somente, em 1916 pelos norte-americanos. Aos poucos, o autosserviço foi crescendo, passou-se mais de uma década e meia até a fundação do primeiro supermercado, também em solo norte-americano, não levando muito tempo para se difundir em todo os Estados Unidos, chegando a mais de oito mil lojas no ano de 1941. O supermercado surgiu desta forma, como produto da evolução do sistema de comercialização por autosserviço.

Segundo Las Casas (2006), o varejo no Brasil, começou a ser descrito no final do século XIX, com o início da industrialização e o surgimento dos meios e vias de transporte. Nos períodos seguintes surgiram novos comerciantes e estabelecimentos que fizeram história de varejo brasileiro, tais como a Casa Masson (1871), as Lojas Pernambucanas (1906), a Mesbla e a Casa Anglo-Brasileira (1913) que são alguns exemplos de lojas de departamentos, instaladas nos principais centros urbanos do país.

O setor supermercadista é hoje um dos pilares para a economia brasileira, pois cresceu em 2014 pelo 11º ano seguido. A expansão, comparando com os anos anteriores, foi modesta e diante deste cenário a expansão nominal foi de R\$ 272,2 bilhões (2013) para R\$ 294,9 bilhões (2014), representando 8,4%. (ABRAS, 2015).

No decorrer das décadas, o setor supermercadista teve algumas mudanças importantes à sua evolução, tais como a chegada de redes internacionais que trouxeram seus conceitos, assim como novos métodos de gestão e sistemas envolvendo logística integrada e reversa, sistemas de abastecimento *on-line* e sistema de compartilhamento de gestão.

## 2.2 Modelo de atacado

Segundo Parente (2000), o modelo de atacado no setor supermercadista funciona vendendo principalmente para clientes institucionais que compram produtos para revendê-los ou como insumo para suas atividades empresariais.

Coughlan, Stern e Anderson (2002 apud CAMAROTTO, 2009), definem o atacado como os estabelecimentos comerciais que não vendem produtos aos consumidores domésticos finais. Em vez disso, essas empresas vendem produtos basicamente para outras empresas como varejistas, comerciantes, empreiteiros, usuários industriais, usuários institucionais e usuários comerciais.

Tabela 1 – Tipo de Atacado

<b>Tipo de atacado</b>	<b>Características</b>
<b>Atacado autosserviço</b>	Operam com ampla variedade e com lojas para que os clientes comprem em sistema parecido com o dos hipermercados.
<b>Atacado especializado</b>	Vendem produtos específicos e atuam em uma faixa estreita do mercado
<b>Atacado balcão</b>	Estabelecimentos que possuem estoques altos e vendem no balcão ou por telefone. Normalmente não fazem entrega.
<b>Atacado de serviços completos</b>	Trata-se daqueles que executam todas as funções do canal.
<b>Atacado distribuidor</b>	Atuam com equipes de vendas, executam entregas e possuem contratos de exclusividade com algumas indústrias.

Fonte: Adaptado de Churchill e Peter (2003).

De acordo com os tipos de atacado sinalizados, o foco deste estudo está no Atacado autosserviço e Atacado distribuidor, pois a empresa estudada possui características específicas que são nomeados atualmente como Atacarejo ou Cash&Carry, abordados mais adiante.

Segundo Hsien et al (2011), uma das principais funções do atacadista é fornecer cobertura ao mercado, pois a finalidade do produtor ao adicionar o atacadista na estratégia de distribuição é atingir o maior número de clientes. Os atacadistas compram em grande quantidade dos produtores e fazem todo o processo de armazenagem, ou seja, tem um controle de estoque eficiente para atender aos clientes.

Muitos varejistas não têm como dar vazão ao que os produtores exigem, porque, muitas vezes, não existir uma demanda tão grande que justifique ou por não possuírem condições financeiras. Por isso, o atacadista compra e depois fraciona em pequenos lotes para

que os clientes varejistas revendam aos consumidores finais, conforme exemplificado na figura 1.

Figura 1 – Evolução e participação do segmento atacadista



Fonte: Ranking ABAD 2015

### 2.3 Atacarejo – *cash and carry*

O autosserviço foi adaptado no Brasil na segunda metade do século XIX com os conceitos de uma margem de lucro baixa e uma alta rotação de estoque em uma estrutura departamentalizada. Desde a implantação da primeira loja de autosserviço, a expansão do setor supermercadista foi afetada pelas variáveis macroeconômicas das fases pelas quais passou a sociedade brasileira. Kotler (1998) afirma que a versão de atacado com loja, adota os conceitos de self-service (autosserviço) e de *cash and carry* (pegue e leve) onde o cliente, não necessariamente o consumidor final, mas os pequenos comerciantes e empreendedores, pegam as mercadorias e as retiram não importando a quantidade.

Segundo a ACAD (Associação Cearense de Atacadistas e Distribuidores), este segmento vem caindo no gosto do público, seja consumidor final ou distribuidores. Isto se deve ao fato de os preços se tornarem muito mais competitivos e, por conseguinte, conseguem agradar um número maior de clientes à procura de melhores preços em uma relação custo-benefício mais justa.

Devido à inflação e os juros altos, fatores de restrição ao crédito e de desaquecimento da economia, o varejo se reinventa para lidar com consumidores mais cautelosos e a opção do *Atacarejo* é favorecida pela vantagem financeira que tem levado os consumidores a mudarem

seus hábitos de compra e se fidelizarem a esse canal de compras que tem crescido significativamente.

O consumidor que compra no *atacarejo* economiza entre 10% a 15% do valor total de suas compras no mês quando comparado os supermercados tradicionais (EM ECONOMIA, 2015). Uma pesquisa realizada pela Kantar Worldpanel (SUPERMERCADO MODERNO 2015) revela que o consumidor está cada vez mais interessado no *atacarejo*, pois buscam preços mais baixos e atualmente de todas as compras feitas pelos brasileiros, 7,1% vêm deste segmento.

Este formato oferece cerca de 30% menos produtos do que os supermercados e se concentra em itens básicos que reduz as compras por impulso e ajuda no controle de estoque e orçamento, fazendo com que consumidores das classes A/B e até aqueles com o orçamento mais restrito das classes D/E passem a frequentá-lo com mais assiduidade.

Outro estudo que corrobora essa informação, para Mansur (2013) é que, atualmente 20% a 30% da população já conhece e frequenta este tipo de loja. O momento para os consumidores é de buscar economia e nesse formato conseguem 70% em itens comuns. A situação econômica motiva o cliente a buscar opções que “melhor caibam em seu bolso”, assim, ele prefere comprar neste formato.

A escolha pode ser justificada pelos números, pois entre os consumidores dos *atacarejos*, a maioria é das classes A/B, que respondem por 53,2% das vendas. Em segundo lugar aparece a classe C, com 42,2% dos negócios, seguida das classes D/E, com 4,6% (EM ECONOMIA, 2015).

Entre as causas que justificam o sucesso desse modelo de negócio está o fato de o *atacarejo* atender o pequeno comerciante, que não é visto pelos grandes distribuidores e compram em pequenas quantidades, mas também os consumidores que descobriram o canal como opção de economia.

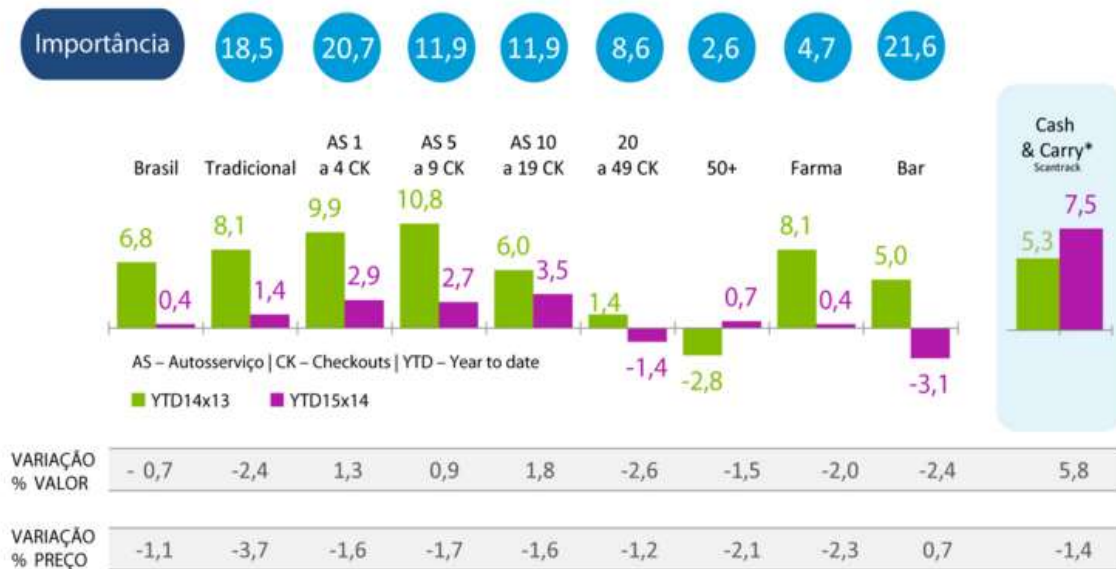
Segundo Giorgi (2014), a modalidade do *atacarejo*, cresce de forma acelerada nos últimos anos e o que assegurou as vendas do setor no cenário econômico atual, foi o diferencial de preços mais baixos. Em um momento de estagnação da renda, maior endividamento das famílias e inflação alta, a classe C não quer deixar de consumir os produtos aos quais se acostumou nos últimos anos e uma forma de tentar evitar isso é comprar produtos mais baratos no *atacarejo*.

Ainda, de acordo com a Nielsen, o modelo *atacarejo* (*cash and carry*) continua crescendo acima da média de mercado, ganhando exclusividade, frequência e tíquete médio.

Atualmente, o canal é maior do que o “hiper” em penetração, distendido principalmente pelas classes AB e DE.

O modelo *cash and carry* cresce acima da média, mostrando uma variação de volume e preço YTD 2015 x YTD 2014 (NIELSEN, 2015). Como se pode observar na figura 2.

Figura 2 – *Cash and carry* cresce acima da média de mercado



Fonte: Nielsen 2015

## 2.4 Área de compras no setor supermercadista

Para Dias (2008), o setor de compras possui uma função essencial dentro do departamento da cadeia de suprimentos das organizações industriais e, cada vez mais, está ganhando relevância aos olhos da alta gerência, pois comprar bem é um dos meios que a empresa deve usar para reduzir custos.

Conforme Novaes (2001, apud MASTELLA, 2004), a atuação da empresa varejista poderá ser bem-sucedida se tiver alguns fatores importantes, tais como: obtenção de margem de lucro; *mix* de produtos; opções melhores em face dos competidores; localização e dimensionamento adequados; tamanho do mercado; incorporação de avanços tecnológicos; conhecimento das expectativas de seus consumidores e público-alvo.

A falta de mercadorias pode gerar um marketing negativo acarretando perda de clientes e abertura para que as principais concorrências ganhem maior participação de mercado. A missão de compras consiste, basicamente, em obter os produtos ou serviços

dentro do conceito ideal cada qual com seu planejamento estratégico, mas respeitando os procedimentos para obter o menor preço perante os principais concorrentes. Contudo, para conseguir este objetivo o processo de compras de mercadorias precisa ser muito bem estipulado.

De acordo com Dias (2008), a área de compras possui as seguintes responsabilidades:

- a) Obter um fluxo contínuo de suprimentos a fim de atender aos programas de produção;
- b) Coordenar esse fluxo de maneira que seja aplicado um mínimo de investimento que afete a operacionalidade da empresa;
- c) Comprar materiais e insumos aos menores preços, obedecendo a padrões de quantidade e qualidade definidos,
- d) Procurar sempre dentro de uma negociação justa e honesta as melhores condições para a empresa, principalmente em condições de pagamento.

É imprescindível destacar que os objetivos do Setor de Compras precisam estar alinhados aos objetivos estratégicos da organização, sempre com vistas a melhor atender o cliente interno (outros setores) bem como o externo (o cliente final do produto ou serviço).

Para Plantullo (2000), uma das funções da área de compras é negociar e assegurar a disponibilidade dos materiais no tempo certo, em quantidade e qualidade certas, preço e fornecedor certo. Um papel importante da área de compras refere-se a atender o consumidor com o máximo de mercadorias e evitar a falta, pois muitos consumidores se propõem a manter suas atividades de consumo em uma só rede de supermercados, portanto, quanto mais a área de compras mantiver este padrão de abastecimento, maior será a fidelidade de seu cliente à determinada marca supermercadista.

Segundo Ballou e Baily (2002; 2001, apud MASTELLA, 2004), o processo de compras contribui de maneira importante na maioria das empresas, pois podem representar entre 40% a 60% do valor das vendas, e se se levar em consideração o varejo, estes índices são ainda maiores.

Além disto, o processo de compras está cada vez mais associado à tomada de decisões estratégicas das empresas, pois o setor de compras é visto como uma área de agregação de valor, não simplesmente de redução de custos, mas também de maior consciência do crescimento do gasto em materiais e do potencial de lucro de compras.

Albuquerque (2007) destaca que quando se realiza um negócio, uma venda, ou a assinatura de um contrato, o seu ganho está na venda do seu produto ou serviço, no lucro, ou no compromisso assumido pelo outro. Para se realizar negócios, o processo de ganha-ganha

precisa ocorrer para que esta negociação seja saudável e ocorram resultados positivos para comprador e fornecedor.

Corroborado por Parente (2000), que afirma que negociar é o processo de buscar soluções mutuamente satisfatórias quando o comprador e o vendedor têm objetivos conflituosos e os pontos importantes de uma negociação são:

- a) Custos de logística que representam o custo de transporte;
- b) Bonificações: são participações financeiras em eventos do varejista, inauguração e reforma de lojas, dentre outros;
- c) Custos: representa o preço a ser pago pelos produtos;
- d) Determinação dos preços de vendas;
- e) Prazos de Pagamentos: período entre a realização do pedido de compra, até o pagamento;
- f) Serviços: representam serviços que o fornecedor desempenha na loja, como treinamento aos funcionários e aos clientes, equipamentos de exposição, degustação de produto etc.
- g) Descontos ou redução de custos das mercadorias em nota fiscal.

## **2. 2 CUSTOS**

### **2.2.1 Contabilidade de Custos**

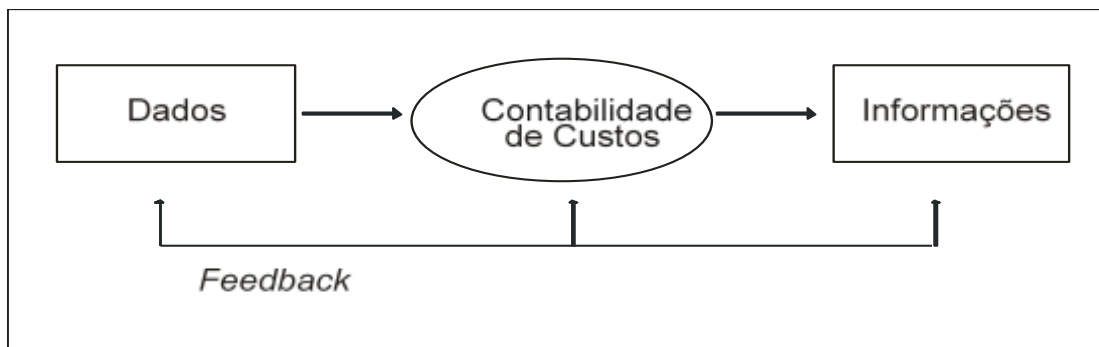
Martins (2006) esclarece que até a Revolução Industrial no século XVIII, provavelmente, só existia a Contabilidade Financeira (ou Geral), desenvolvida na era mercantilista e estava bem estruturada para servir às empresas comerciais. Com o grande crescimento das indústrias surgiu a necessidade de uma apuração mais detalhada do balanço e da demonstração do resultado, só que para essa apuração detalhada, o contador não dispunha facilmente de dados para atribuir valor aos estoques. Daí surgiu a Contabilidade Financeira, onde os contadores tentavam utilizar os mesmos critérios aplicados nas empresas comerciais, agora nas empresas industriais e de serviços.

A contabilidade de custos foi limitada a acumular valores e, em seguida, acompanhou a evolução do homem adaptando-se primeiramente à realidade da era mercantilista, em que os elementos fundamentais da época, os estoques, demandavam controles apurados e demonstrações dos resultados obtidos.

Para Leone (2000) a partir deste estágio o processo produtivo passou a exigir a incorporação de novos valores à matéria-prima, até então comercializada em seu estado natural. Ao custo do produto agregaram-se, além do custo da matéria-prima e dos materiais auxiliares, a mão-de-obra, o aluguel do espaço utilizado e a depreciação das máquinas, tornando o processo de obtenção da receita mais complexo.

O aprimoramento da contabilidade de custos deu-se ao longo dos séculos, incorporando práticas, princípios, postulados e convenções, para fazer frente à evolução da sociedade e de suas novas tecnologias. A contabilidade de custos engloba técnicas para registro, organização, análise e interpretação dos dados relacionados à produção ou à prestação de serviços e, quando acumula os custos, organiza-os em informações relevantes, como mostrado na figura 3.

Figura 3 - Contabilidade de custos como processador de informações



Fonte: Leone (2000).

Segundo Martins (2006), existem alguns termos técnicos importantes utilizados na contabilidade de custos. Entre eles:

a) Gastos: representa a compra de um produto ou serviço qualquer, que gera sacrifício financeiro para a entidade (desembolso), sacrifício esse representado por entrega ou promessa de entrega de ativos;

b) Desembolso: representa o pagamento resultante da aquisição do bem ou serviço; Investimentos: representam gastos ativados em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuros períodos;

c) Custo: representa o gasto relativo ao bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços;

d) Despesa: bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas;



e) Perda: representa bens ou serviços consumidos de forma anormal e involuntária.

Esses termos são importantes e necessários para as informações contábeis da empresa, mas é o conhecimento dos custos associados aos produtos ou serviços que permitem à empresa saber se determinado produto é rentável.

### **2.2.2 Classificações dos Custos**

Segundo Iudícibus (2004), a palavra custos refere-se aquilo que foi gasto para adquirir certo bem, objeto, propriedade ou serviço e os principais elementos que influenciam no resultado de qualquer empresa são representados por meio das receitas auferidas, dos custos, diretos ou indiretos, e das despesas incorridas. Os custos podem ser classificados como essenciais para que a administração possa coletar e utilizar esta informação do modo mais eficiente possível.

Para Leone (2000), os custos podem ser divididos em três grandes grupos: custos para determinação da rentabilidade e avaliação do patrimônio; custos para controle de operações e custos para tomada de decisões e planejamento. Em relação à forma de associação dos custos com os produtos fabricados, os custos podem ser classificados de diferentes formas quanto à aplicabilidade em:

- Custos Diretos: são aqueles diretamente incluídos no cálculo dos produtos. Consistem nos materiais diretos usados na fabricação do produto e mão-de-obra direta. Apresentam a propriedade de serem perfeitamente mensuráveis de maneira objetiva.

- Custos Indiretos: necessitam de aproximações, isto é, algum critério de rateio, para serem atribuídos aos produtos.

- Custos de Transformação: igualmente denominados custos de conversão ou custos de agregação. Consistem no esforço agregado pela empresa na obtenção do produto.

Ainda de acordo com o referido autor, os custos também podem ser classificados quanto à variabilidade em:

- Custos Fixos: são custos que, em determinado período de tempo e em certa capacidade instalada, não variam, qualquer que seja o volume de atividade da empresa. Existem mesmo que não haja produção e podem ser agrupados em: Custo Fixo de Capacidade: custo relativo às instalações da empresa, refletindo a capacidade instalada da empresa, como depreciação, amortização etc. Custo Fixo Operacional: relativo à operação das instalações da empresa, como seguro, imposto predial etc. Convém destacar que a natureza dos custos fixos ou variáveis está associada aos volumes produzidos e não ao tempo:

- Custos Variáveis: seu valor altera-se diretamente em função das atividades da empresa. Quanto maior a produção, maior serão os custos variáveis. Exemplos de custos variáveis podem ser expressos por meio dos gastos com matérias-primas e embalagens. Quanto maior a produção, maior o consumo de ambos.

- Custos Semifixos: correspondem a custos que são fixos em determinados patamar, passando a ser variáveis quando esse patamar for excedido. Exemplo: Conta mensal de abastecimento de água. Quando o consumo é inferior a um patamar definido pela empresa fornecedora do serviço, a conta é faturada de acordo com o patamar. Quando o consumo excede o valor do patamar, o valor cobrado torna-se variável de acordo com o consumo;

- Custos Semi-variáveis: correspondem a custos variáveis que não acompanham linearmente a variação da produção, mas aos saltos, mantendo-se fixos dentro de certos limites.

### 2.2.3 Custos no Varejo

Para Bertó e Beulke (2006), na indústria e no comércio existem diferenciais de custos, sendo que na indústria existe a transformação de insumos em produto acabado e no comércio a atividade principal é a revenda dos produtos fabricados pela indústria. Exceção dos supermercados, pois possuem setores como: restaurante e padarias, que fabricam seus produtos, em que há a transformação de matéria-prima em produtos acabados. O comércio é, essencialmente, retratado nas atividades de compra, estoque e venda de mercadorias.

Bomfim e Passarelli (2006) esclarecem que o objetivo principal do varejo é a geração de lucro, então, o custo comercial refere-se a toda movimentação monetária, sendo futura ou imediata, esta movimentação está vinculada às compras de mercadorias que serão revendidas. Bertó e Beulke (2006), os custos variáveis diretos do comércio, são atribuídos à aquisição de mercadorias. A atualização dos custos é feita mesmo com produtos no estoque, pois por determinação do fabricante, os custos devem ser alterados. Os autores mostram a fórmula do custo da mercadoria:

(+) Valor da mercadoria adquirida pelo fornecedor;

(+) Impostos sobre os produtos Industrializados (IPI), quando houver a incidência do mesmo;

(+) Fretes, seguros, taxas, etc., caso forem pagos pelo comprador;

(-) Imposto sobre a Circulação de Mercadorias ou Serviços (ICMS), recuperável na compra (quando não substituto).

## **2.3 FORMAÇÃO DE PREÇOS DE VENDA NO VAREJO**

### **2.3.1 O Processo de Formação de Preços**

Para Dutra (2003), preço é o valor estabelecido e aceito pelo vendedor para efetuar a transferência da propriedade de um bem. No preço, pode estar incluído, além do custo, o eventual lucro ou prejuízo.

Enquanto que para Bertó e Beulke (2006), a formação do preço de venda de um produto ou serviço deve levar em consideração dois enfoques básicos: o financeiro, que se refere à agregação de valor à substância patrimonial, através da remuneração justa do investimento feito, dados o nível de risco do negócio; e o mercadológico, que se refere à possibilidade de “atingir” os consumidores em condições competitivas.

No entanto, Assef (2002) elucida que existem diversos fatores que influenciam diretamente no processo de formação de preços de venda de um produto e dentre os principais, podem considerar os seguintes:

Fatores Externos:

- Mercados: o mais representativo e que demanda as maiores observações é o mercado em que a empresa se insere, os produtos concorrentes e suas práticas comerciais. Os mercados podem ser divididos em quatro tipos bastante distintos: concorrência perfeita, concorrência monopolista, concorrência oligopolista e monopólios.

- Elasticidade preço-demanda: as alterações nos preços de mercadorias invariavelmente acarretam modificações nos volumes de vendas.

- Outros: fatores macroeconômicos, tais como taxas de juros atuais e suas previsões, taxas de câmbio, custo de oportunidade de aplicação do dinheiro, além de aspectos políticos e normativos, fazem parte da correta estratégia de preços de uma organização.

Fatores Internos:

- Sobrevivência: os preços devem estar voltados para a manutenção das operações da empresa, assim, o que mais interessa é “fazer caixa”, sem grandes avaliações das margens auferidas.

- Maximização dos lucros: quando as empresas buscam maximizar suas margens de curto prazo.

- Liderança de participação de mercado: os preços são definidos com o intuito de ganhar mercado, via penetração mais rápida.

- Liderança da qualidade: o preço deixa de ser o requisito fundamental na escolha do consumidor e a qualidade, passa a ser o principal critério na decisão de compra.

Segundo Santos (2005), na prática dos negócios o método baseado no custo de compra da mercadoria é o mais tradicional entre os gestores. Se a base for o custo total, a margem adicionada deve ser suficiente para cobrir os lucros desejados pela empresa. Se a base for os custos marginais, a margem adicionada deve cobrir, além dos lucros, os custos fixos.

### **2.3.2 A Relação dos Custos no Processo de Formação de Preços**

Na definição de Bruni e Famá (2004), os custos estão diretamente relacionados ao processo de bens ou serviços de uma empresa e fazem parte do processo de formação de preço de vendas de produtos, mas os gastos incorridos para a elaboração do produto só serão contabilmente classificados como custos, e somente farão parte do cálculo do lucro ou prejuízo quando da venda do produto, sendo incorporados à demonstração do resultado e confrontados com as receitas de venda. Os gastos incorridos até o momento em que o produto esteja pronto para a venda são custos, a partir daí, devem ser considerados despesas.

Segundo Santos (2005), os métodos mais aplicáveis no processo de formação de preços com base nos custos são:

- Método do preço com base no custo pleno;
- Método com base no custo de transformação;
- Método com base no custo marginal;
- Método do preço com base no retorno sobre o capital investido;
- Método do preço com base no custo padrão.

Para Padoveze (2000), o Custeio Pleno, também chamado de Custeio Integral, pode ser considerado uma extensão do Custeio por Absorção, pois apropriada ao valor do produto não só os gastos industriais, como também todas as despesas, tais como as com vendas e administração. Nesse método, os preços são estabelecidos com base nos custos plenos ou integrais, custos totais de produção, acrescidos das despesas de vendas, de administração e da margem de lucro desejada.

Segundo Santos (2005), o custeio marginal é um dirigente responsável pela formação de preços e liberdade de ação onde seu principal objetivo consiste em descobrir as combinações de preços e de volume que podem maximizar os lucros entendendo que o preço seja maior do que os custos marginais ou desembolsados. Uma das vantagens a serem derivadas do custeio marginal é permitir a direção acompanhar o rastro precioso dos efeitos das mudanças dos custos e preços sobre os lucros.

O método do preço com base no retorno sobre o capital investido, segundo Sartori (2004), consiste na determinação de preços que atingem as metas de lucro. Geralmente as metas podem ser expressas em unidades monetárias ou como percentagem das receitas.

A exemplo do apereamento com base no custo, este se concentra nas finanças internas em vez de ser na economia de mercado, de forma que o resultado é um preço que pode não ter relação com o que os consumidores irão pagar ou que irá fazer com que os clientes mantenham um relacionamento desejável. Este método propicia meios de formar o preço levando-se em consideração uma taxa predeterminada de lucro sobre o capital investido. A taxa de retorno geralmente é expressa através de um percentual ao ano, de sua escolha podem ser considerados diversos critérios, tais como:

- Os objetivos da empresa, dentre os quais: sobrevivência, manutenção, crescimento.
- Os níveis de retornos que podem ser proporcionados pelo ramo de atividades alcançadas por outras empresas.
- A reação do público e de seus clientes quanto à taxa de retorno desejada, de forma a não prejudicar sua imagem junto à sociedade.

Por fim, há o custo-padrão que, conforme Leone (2000), acaba sendo uma previsão do que os custos reais devem ser dentro de condições projetadas, além de servir de base para o controle de custos e como uma medida da eficiência de produção (padrão de comparação), quando colocado diante dos custos reais. Acrescente-se que fornece uma oportunidade para que os resultados correntes sejam analisados e as responsabilidades pelos desvios possam ser apontadas.

### **2.3.3 Definições e Estabelecimento de Preços**

Segundo Ribeiro et al (2007), o estabelecimento do processo de preços de vendas ou serviços é uma das mais importantes e difíceis empreitadas para uma empresa provocar dúvidas e discussões. As decisões para o estabelecimento de preços dependem das

características da empresa dentro do mercado atuante, pois os erros na condução do processo de preços podem contribuir negativamente para os resultados de uma empresa.

Embora outras variáveis do composto de marketing sejam relevantes, o preço permanece como um dos elementos fundamentais na determinação da participação de mercado e da lucratividade das empresas. As diferentes definições de preço existentes na literatura são, de alguma forma, bem parecidas, indicando que preço é o que se paga pelo que recebe.

Churchill Jr. e Peter (2003) defendem que preço é a quantidade de dinheiro, bens ou serviços que deve ser dada para adquirir a propriedade ou uso de um produto. No entanto, representa apenas parte do custo total que os clientes pagam numa troca, visto que esta inclui também esforços mental e comportamental, além de desempenhar dois papéis, ou seja, se a compra será efetuada e se ela será lucrativa.

Ferrell e Hartline (2000) argumenta que existem dois pontos que devem ser considerados: o primeiro é que, para uma empresa preço é a quantidade de dinheiro que está disposta a aceitar em troca de um produto e tal soma deve ser suficientemente alta para cobrir os custos e dar algum lucro, mas não tanto a ponto de impedir a venda de seu produto; o segundo, é que para os consumidores, preço é a quantia que estão dispostos a desembolsar em troca de um produto. Portanto, é fundamental que exista um equilíbrio na construção deste, para que as duas partes se satisfaçam em sua transação comercial.

Para Palmer (2000), o preço é visto também como o mais flexível composto de marketing, pois pode ser alterado com rapidez, ao contrário das características de produtos, dos contratos com os canais de distribuição e as promoções planejadas.

Essa flexibilidade dos preços praticados pelos concorrentes retrata um dos maiores problemas com o qual as empresas se deparam. Apesar de todas as estratégias existentes para as empresas determinarem o preço de seus produtos, quem irá decidir se esse é o preço correto ou não é o consumidor final. De nada adiantará uma companhia decidir sobre o apreçamento de seus bens ou serviços se o cliente não estiver disposto a pagar a quantia proposta.

Portanto, a política de formação de preço deve ser orientada para o consumidor, evidentemente, de forma a cobrir os custos da empresa e gerar algum lucro, mas também analisando como os produtos atribuem benefícios, definindo um preço justo a esse valor percebido pelo usuário.

Lambin (2000) afirma que a noção de preço é ampla e vai além da simples coincidência dos fatos puramente objetivos e quantitativos. A quantidade de dinheiro pago

mede de forma incompetente o sacrifício realizado e, da mesma maneira, a quantidade de bens adquiridos mede de forma imperfeita a satisfação.

Ching (2006) ressalta seis etapas para a fixação de preços visando à estratégia *business-to-business* (B2B), ou seja, quando as empresas possuem um alinhamento de negócios conjunto, como elencado a seguir:

- Definir os objetivos que espera atender com o preço;
- Definir os determinantes da demanda;
- Definir os determinantes dos custos;
- Analisar a concorrência;
- Selecionar um método de precificação; e
- Selecionar, de forma estratégica, o preço final.

Czinkota (2001) relaciona como as principais variáveis envolvidas nas definições de preços as preocupações estratégicas, a sensibilidade da demanda, os custos, assim como as preocupações éticas e legais. Quanto a esses fatores que influenciam na necessidade de ajuste, cabe observar a figura 4 a seguir:

Figura 4 - Fatores determinantes e influenciadores das definições de preço



Fonte: Czinkota (2001).

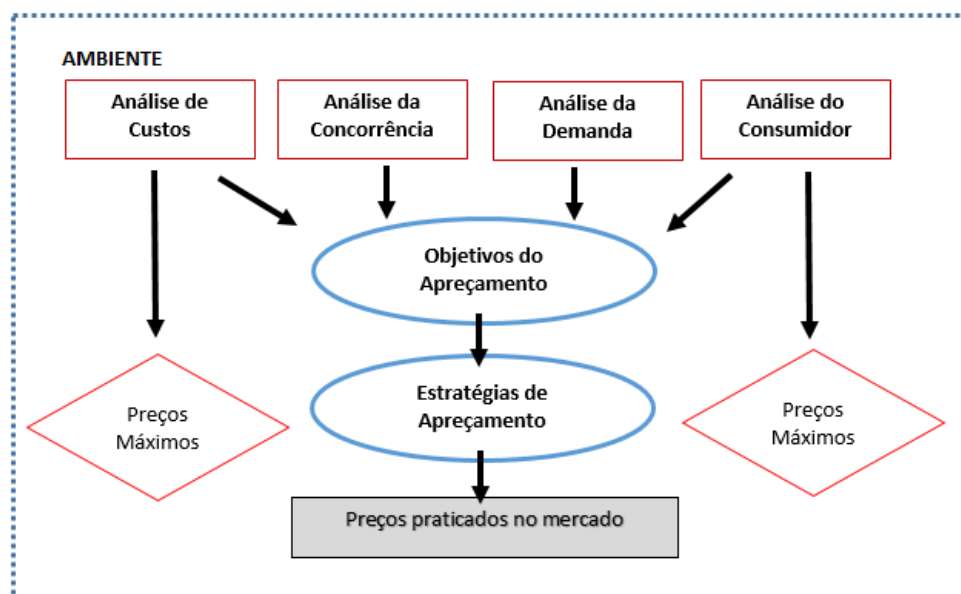
### 2.3.4 Estabelecimento e Objetivos de Precificação

Neves (2005) explica que a decisão onde a empresa deseja posicionar sua oferta deverá ser o primeiro passo a ser adotado, pois quanto mais claros forem os objetivos do plano de marketing, mais fácil será a determinação de preços. Deve-se decidir sobre os objetivos de precificação antes de determinar o próprio preço. Entretanto, poucas empresas estabelecem um objetivo. A importância de considerar esse passo fica óbvia quando as possíveis escolhas são apresentadas e a relevância e consequência que cada uma tem sobre o apereçamento de um produto.

Segundo Jain (2000), o objetivo mais utilizado pelas grandes empresas é o preço voltado para volume. Os objetivos de volume também podem ser estabelecidos como a participação de mercado que a companhia gostaria de atingir, que pode começar como sendo a taxa de crescimento de vendas desejada, ou simplesmente assegurar um crescimento de vendas suficiente para a empresa. Nessa esteira, para Lambin (2000), maximizar a participação de mercado implica adotar um preço de penetração, ou seja, uma quantia relativamente baixa, menor do que o preço da concorrência, para aumentar o volume de vendas e, conseqüentemente, o *market-share* o mais rápido possível.

Urdan e Urdan (2006) afirmam que o caminho para o apereçamento é a gestão integrada de preços, que contempla os diversos fatores relevantes e consolida a competência gerencial no processo de fixação de preços. Na figura 5 veem-se os elementos básicos da gestão integrada. A base do trabalho é a análise de custos internos, concorrência, demanda e consumidor.

Figura 5 – Elementos básicos da gestão integrada de preços





Fonte: Urdan e Urdan, 2006.

### **2.3.5 Métodos de Precificação Final**

Segundo Kotler e Keller (2005), a precificação final encerra as etapas do estabelecimento de preço de venda de um produto. Entretanto, as empresas, geralmente, não determinam um preço único, mas elaboram uma estrutura de determinação de preços que reflete as variações geográficas na demanda e nos custos, as exigências de segmento de mercado, as oportunidades de compra, os níveis de pedidos, a frequência de entrega, as garantias, os contratos de serviços, entre outros fatores.

Devido aos descontos ou ao apoio promocional, raramente as companhias obtêm o mesmo lucro sobre cada unidade vendida. Existem várias estratégias que permitem a adequação de preços a situações distintas.

Kotler e Keller (2005) estipulam seis métodos de determinação de preços mostrados na tabela 2, onde esses métodos e suas características são apresentados resumidamente.

Tabela 2 – Métodos de Precificação

Determinação de preços	Características e Limitações
<b>Mark up</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Método de simples acréscimo de margem padrão ao custo do produto para formar o preço de venda.</li> <li>- Popular porque os vendedores têm mais certeza dos custos do que da demanda, o cálculo é simples quando os custos se alteram, quando todas as empresas usam o método, os preços tendem a ser similares</li> <li>- Os preços são mais altos em itens sazonais (para cobrir risco de encalhe), de especialidade, de giro lento, com custos altos de estocagem e movimentação e também em itens de demanda inelástica, e também é alto com produtos de custos ocultos ou altamente variáveis.</li> </ul>
<b>Preço de Retorno Alvo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As empresas determinam o preço que assegura a sua taxa alvo de retorno sobre o investimento (ROI), o fabricante realizará o ROI pretendido se seus custos e vendas estimados forem precisos.</li> <li>- Importância do cálculo do Ponto de Equilíbrio para que se saiba o que pode acontecer caso a previsão de vendas não se concretize.</li> <li>- Ignora a elasticidade de preços e preços dos concorrentes.</li> </ul>
<b>Preço de Valor Percebido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As percepções de valor dos compradores, não custos, são fatores-chave para determinar preço</li> <li>- A chave para o uso de valor percebido é determinar corretamente por meio da pesquisa de marketing a percepção do mercado em relação ao valor da oferta</li> <li>- É fundamental o pensamento do posicionamento do produto.</li> <li>- Medir o valor percebido de cada um dos benefícios do produto: Apreçamento pelos componentes de valor, durabilidade, confiabilidade, serviço superior, garantia em peças, entre outros.</li> <li>- Deve-se mostrar ao consumidor porque o produto é mais caro, ou seja, o valor que a oferta de fato representa.</li> </ul>
<b>Preço de Valor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A fixação de um preço baixo em relação à alta qualidade do produto quando comparado ao seu concorrente</li> <li>- Não é a simples redução do preço, mas sim um esforço de redução dos custos sem perder a qualidade. custos sem perder a qualidade.</li> </ul>
<b>Acompanhamento dos concorrentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A empresa baseia seu preço em função dos preços cobrados pelos concorrentes, dedicando menor atenção aos custos ou à demanda.</li> </ul>
<b>Preço de Licitação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A fixação do preço é fortemente orientada para a concorrência.</li> <li>- Maior o preço menor serão as chances da empresa de vencer a licitação, sendo possível o cálculo do lucro esperado de cada alternativa de preço com as respectivas probabilidades de vitória.</li> </ul>

Fonte: Kotler e Keller 2005.

### 2.3.6 Estratégias de Precificação EDLP e HILO

#### 2.3.7 Estratégia EDLP

Segundo a definição de Levy e Weitz (2000), esta estratégia enfatiza a continuidade dos preços em um nível entre o preço normal não-promocional e o preço de venda com grandes descontos de varejistas concorrentes. A expressão “preços baixos todos os dias” é,

portanto, inapropriada porque embora o EDLP busque por preços baixos nem sempre os têm. Em determinado momento, um preço promocional de um concorrente ou uma compra especial pode oferecer preço mais baixo. Uma descrição mais precisa desta estratégia seria “preços estáveis todos os dias”, pois os preços não têm flutuação significativa. Para os referidos pesquisadores, esta estratégia possui cinco vantagens:

- 1 - Guerras de preços reduzidas;
- 2 - Menores gastos com publicidade;
- 3 - Atendimento melhorado ao cliente devido ao tráfego mais constante, sem picos de aglomeração de gente na loja;
- 4 - Melhor gerenciamento de estoques;
- 5 - Maiores margens de lucro.

### **2.3.8 Estratégia HILO**

De acordo com Levy e Weitz (2000), o varejista que utiliza esta estratégia oferece preços que são, algumas vezes, mais altos que os dos seus concorrentes EDLP, mas usam a publicidade para promover ofertas frequentes. O êxito da estratégia HILO depende fortemente da capacidade do varejista de atingir sua margem alvo compensando as margens baixas dos produtos em promoção com margens altas dos demais produtos.

Para que isto seja possível é fundamental que se conceituem corretamente os produtos de acordo com a capacidade do consumidor de manter na memória os preços cobrados nos concorrentes ou no próprio varejista em ocasiões posteriores. Para Levy e Weitz (2000) as principais vantagens destas estratégias são:

- A mesma mercadoria atrai diferentes tipos de clientes (líderes de moda, clientes regulares e caçadores de barganhas);
- Cria agitação (atmosfera “pegue antes que acabe”);
- Movimentam a mercadoria (ainda que sob o risco de prejuízo);
- A ênfase está na qualidade ou no serviço (o preço inicial alto sinaliza qualidade);

### **2.3.9 Análise do custo/volume/lucro**

Bornia (2002) conceitua análise de custo-volume-lucro (CVL) como sendo: “um conjunto de procedimentos que possibilita determinar a influência no lucro provocada por alterações nas quantidades vendidas e nos custos”. Ao passo que Moraes e Wernke (2006)

reforçam que o conceito custo-volume-lucro (CVL) tem sido empregado há vários anos para avaliar ou simular os resultados operacionais de empresas de vários segmentos, pois possibilita fundamentar tecnicamente inúmeras decisões cotidianas com as quais se deparam os administradores.

Kaplan e Atkinson (1989 apud MORAES; WERNKE 2006) mencionam que diversas decisões gerenciais requerem a análise atenta do comportamento de custos e lucros em função das expectativas dos volumes de vendas, sendo que esta análise aponta os efeitos das mudanças nos volumes de vendas e na lucratividade das empresas. A análise custo-volume-lucro possui considerável importância para a administração da empresa, que permite entender a relação entre as variáveis mencionadas, bem como verificar a influência destas sobre o lucro final.

Cabe lembrar que o lucro total da empresa é obtido a partir da diferença entre o faturamento e os custos totais ocorridos no mesmo período. Sendo assim, dois conceitos primordiais são contemplados na análise de custo-volume-lucro: margem de contribuição e ponto de equilíbrio.

### **2.3.10 Margem de Contribuição**

Segundo Ribeiro et al (2007), o custo de uma mercadoria, mais a margem é, a base para preços-alvo. A dimensão da margem depende do lucro operacional alvo de uma empresa. Os preços-alvo podem estar embasados em múltiplas margens distintas, as quais, por sua vez, estão baseadas em múltiplas definições diferentes de custos. A técnica da margem de contribuição oferece uma informação mais detalhada, pois apresenta as tendências de comportamento de custos variáveis e fixos separadamente.

Ainda segundo Ribeiro et al, (2007), o método da margem de contribuição é perceptível aos relacionamentos custo/volume/lucro, base benéfica para o desenvolvimento de fórmulas de precificação. Em consequência, essa técnica propicia aos administradores preparar graduações de preços em níveis diferentes de volume. O método de margem de contribuição auxilia os gestores nas definições de precificação ao demonstrar o inter-relacionamento entre custos variáveis, custos fixos e mudanças significativas em preços de vendas.

Sob esse prisma, Martins (2006) define a expressão *margem de contribuição* como tendo um significado igual à *ganho bruto sobre as vendas*. Em qualquer que seja o segmento,

indústria, comércio ou serviços, é perfeitamente possível mensurar o valor e o percentual respectivo da margem de contribuição.

Entender a influência da margem de contribuição para formação de preço é entender como a empresa deve se posicionar para atingir seu objetivo de maximização de resultados financeiros e definir comportamentos estratégicos sem prejudicar a sua saúde financeira. Estudar e analisar margem de contribuição em uma negociação configura uma vantagem competitiva que a empresa tem na formação de preço e no momento da negociação. Santos (2000) descreve as vantagens de conhecer os índices e o valor da margem de contribuição:

- Os índices de margem de contribuição ajudam a administração a decidir quais mercadorias devem merecer maior esforço de venda ou ser colocadas em planos secundários, ou simplesmente serem toleradas, pelos benefícios de vendas que possam trazer a outras mercadorias;

- As margens de contribuição são essenciais para auxiliar os administradores a decidirem se um segmento de comercialização deve ou não ser abandonado;

- Podem ser usadas para avaliar alternativas que se criam com as reduções de preços, descontos especiais, campanhas publicitárias especiais e uso de prêmios para aumentarem o volume de vendas. As decisões desse tipo são realmente determinadas por uma comparação dos custos adicionais, visando ao aumento na receita de venda. Normalmente, quanto maior for o índice de margem de contribuição, melhor será a oportunidade de promover vendas; quanto mais baixo o índice, maior será o aumento do volume de vendas necessário para recuperar os compromissos de promover vendas adicionais;

- Quando se chega à conclusão quanto aos lucros desejados, pode-se avaliar prontamente o seu realismo pelo cálculo do número de unidades a vender para conseguir os lucros desejados. O cálculo é facilmente feito, dividindo-se os custos fixos mais o lucro desejado pela margem de contribuição unitária;

- Muitas vezes é necessário decidir sobre como utilizar determinado grupo de recursos (exemplo: equipamentos ou insumos) de maneira mais lucrativa. A abordagem da margem de contribuição fornece dados necessários a uma decisão apropriada tendo em vista que essa decisão é determinada pelo produto que der a maior contribuição total aos lucros;

- A margem de contribuição auxilia os gerentes a entenderem a relação entre custos, volume, preços e lucros, levando a decisões mais sábias de preços.

Morita (2015) reforça que as negociações entre supermercados e indústria ainda se baseiam no *mark up*, mas a margem de contribuição traz inúmeras vantagens.

Utilizar o *mark up* (cálculo do preço de venda a partir do valor de compra da mercadoria) pode trazer um ganho “ilusório”. A melhor alternativa é adotar a margem de contribuição, que parte do preço de venda e desconta as despesas associadas ao item, como as operacionais e os tributos. Segundo os especialistas, essa análise deve considerar sempre a margem em valor e não em percentual.

A ideia é saber quais produtos trazem uma boa massa de dinheiro e, a partir daí, calibrar as decisões. Porém, mesmo quando o varejista está ciente disso, encontra dificuldades de levar a margem de contribuição para as negociações (MORITA, 2015).

Wernke (2015) enfatiza que o grande trunfo da margem de contribuição é trazer para a negociação maior clareza sobre a lucratividade em valor dos produtos, além de explicar quais as principais vantagens tanto para o varejo como para a indústria:

- Redefinir as compras identificando em quais produtos o volume pode ser reforçado para elevar o lucro e em quais deve ser reduzido, por não garantir resultados tão bons.
- Identificar os produtos que podem gerar maior lucro a partir de promoções em função do aumento das quantidades vendidas.
- Definir metas comuns e mais realistas de lucratividade entre indústria e varejo.
- Definir o portfólio ideal da indústria dentro de cada empresa varejista.
- Alterar o *layout* de exposição, dedicando os locais nobres da gôndola para itens que geram maior massa de lucro.
- Identificar os itens que responderão melhor as iniciativas, como degustação, por exemplo.

Na obtenção da margem de contribuição, tem-se o seguinte cálculo, conforme Megliorini (2007):  $MC = PV - (CV + DV)$ . Onde:

MC = Margem de contribuição

PV = Preço de venda

CV = Custos variáveis

DV = Despesas variáveis

Martins explica qual a utilidade da margem de contribuição ao afirmar:

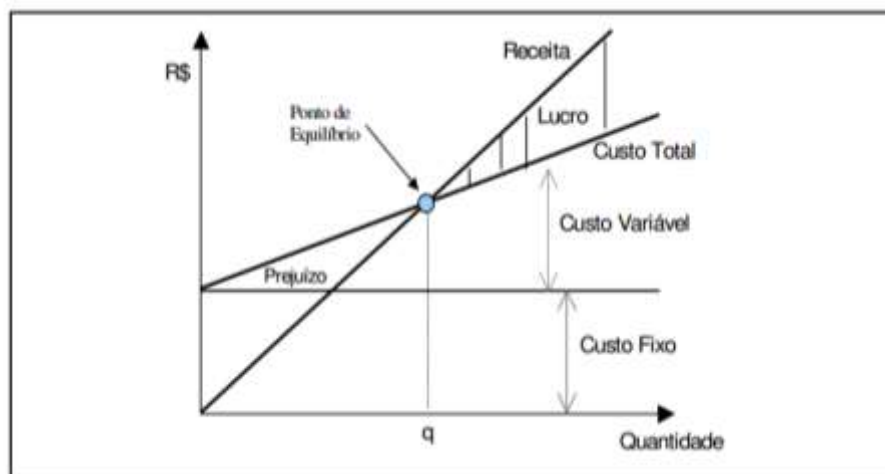
A Margem de Contribuição, conceituada como diferença entre Receita e soma de Custo e Despesa Variáveis, tem a faculdade de tornar bem mais facilmente visível à potencialidade de cada produto, mostrando como cada um contribui para, primeiramente, amortizar os gastos fixos e, depois, formar o lucro propriamente dito (MARTINS, 2002, apud MEGLIORINI, 2007).

Na mesma linha de raciocínio, Borna (2002) conclui que o conceito da margem de contribuição passa a ser de grande valia para a determinação da composição do *mix* de produtos que trará a máxima rentabilidade para as empresas.

### 2.3.11 Ponto de Equilíbrio

Depois de encontrada a margem de contribuição, poderá ser calculado o ponto de equilíbrio da empresa, a fim de se verificar o nível de vendas que deve ser praticado que venha proporcionar nem lucro e nem prejuízo no resultado da empresa. Padoveze (2000) declara que o ponto de equilíbrio é o ponto em que o total da margem de contribuição da quantidade vendida/produzida se iguala aos custos e despesas fixas. Já para Megliorini (2007), o ponto de equilíbrio é o momento em que a empresa não apresenta lucro nem prejuízo, ou seja, o momento em que foi atingido um nível de vendas no qual as receitas geradas são suficientes apenas para cobrir os custos e as despesas. Sendo assim, o lucro começa a ocorrer com vendas adicionais, após ter atingido o ponto de equilíbrio.

Figura 6: Ponto de Equilíbrio



Fonte: Cogan (2002)

### 2.3.12 Benefícios do Ponto de Equilíbrio

Segundo Padoveze (2000), a utilização do ponto de equilíbrio proporciona diversos subsídios aos gerentes e, assim como a margem de contribuição, o conceito de ponto de equilíbrio também auxilia a gestão de curto prazo da empresa. O ponto de equilíbrio mostra o ponto mínimo em que a empresa pode operar, onde o lucro é zero. Nesse ponto mínimo de capacidade de operação, a empresa consegue cobrir os custos variáveis das unidades vendidas ou produzidas e, também, cobrir os custos de capacidade e os custos fixos.

Segundo Santos (2000), o cálculo do ponto de equilíbrio atende às decisões empresariais relacionadas:

- a) à alteração do *mix* de vendas, tendo em vista o comportamento do mercado;
- b) à alteração de políticas de vendas com relação a lançamentos de novos produtos;
- c) à definição do *mix* de produtos a nível de produção e preço do produto;
- d) à avaliação de desempenho através da análise da margem de contribuição de cada produto;
- e) ao planejamento e controle de vendas e de resultado.

Pelas vantagens citadas, pode-se perceber as inúmeras aplicações desta ferramenta como subsídios importantes para o dia-a-dia administrativo, permitindo a tomada de decisões com maior segurança.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 TIPO E MÉTODO DA PESQUISA**



Como indicado no objetivo geral, o propósito deste trabalho é verificar os modelos de precificação existentes e qual o método utilizado por um canal de atacado de uma empresa supermercadista. Quanto à abordagem da questão de pesquisa, a pesquisa é qualitativa, na medida em que almeja investigar com maior profundidade a ocorrência dos fenômenos ligados ao método de precificação, podendo verificar desde a análise de custos das mercadorias até o processo de *pricing*. Em relação aos procedimentos, a pesquisa se caracteriza como sendo de levantamento, cujos dados foram coletados na empresa por meio de entrevistas semiestruturadas.

Para Strauss e Corbin (2008), a pesquisa qualitativa refere-se a investigações sobre a vida, as histórias e os comportamentos de pessoas, bem como a funções organizacionais, movimentos sociais ou relacionamentos interativos não conduzidos por procedimentos estatísticos ou outras formas de quantificação. Portanto, a escolha de métodos qualitativos revela-se como a mais adequada quando o objetivo da pesquisa é tentar esclarecer o significado ou a natureza da experiência de pessoas e descobrir o que elas estão fazendo e pensando.

Gummesson (2005) explica que, o uso de pesquisa qualitativa nos estudos de administração, aponta as seguintes vantagens para o pesquisador:

- Entendimento mais amplo dos fenômenos;
- Simultaneidade entre a geração e a análise dos dados;
- Comparações constantes entre os dados já gerados e a literatura existente;
- Possibilidade de uso de aspectos intuitivos e experienciais com sistematização e rigor;
- Interpretações alternativas que podem gerar novos entendimentos sobre uma mesma situação e possibilidades de um rico detalhamento de um dado fenômeno, com variações e contradições.

Além disso, este estudo envolveu um levantamento bibliográfico com informações sobre o atacado supermercadista e os métodos de precificação utilizados para que, então, entender a dinâmica do modelo utilizado pela empresa eleita.

Merriam (2007) se refere ao estudo qualitativo como uma descrição (holística e intensiva) de um fenômeno bem delimitado (um programa, uma instituição, uma pessoa, um grupo de pessoas, um processo ou uma unidade social). Geralmente, os pesquisadores utilizam o estudo de caso quando desejam compreender uma situação em profundidade, enfatizando seu significado para os vários envolvidos.

Este tipo de estudo pode ser entendido como uma pesquisa aplicada que informa determinados tipos de ação, fornece indicadores para o processo de tomada de decisão e aplica o conhecimento obtido para resolver problemas humanos sociais. Para se contextualizar a pesquisa empírica – analítica, cujo objetivo é explorar o modelo de precificação e quais as variáveis empregadas como subsídio às alternativas de decisão de compras pela empresa varejista estudada que é uma das líderes no segmento supermercadista.

### 3.2 Entrevistados e amostra

Os entrevistados deste estudo foram os gerentes de produtos das categorias de bebidas frias (cervejas, refrigerantes e águas) e *commodities* (produtos de baixo valor agregado e que dependem das circunstâncias de mercado como oferta e demanda, por exemplo, arroz, feijão, derivados de leite café, trigo etc.), no canal de atacado da empresa supermercadista. Essas categorias foram selecionadas devido a representatividade no formato de atacado de 50% das vendas em 2015, conforme demonstrado na tabela 3.

Tabela 3 – Participação de vendas no Formato de Atacado pesquisado

Departamento	Part. %
BEBIDAS FRIAS	35%
COMMODITIES	15%

Fonte: Adaptada pelo autor com base nas entrevistas

Para a seleção de entrevistas pessoais, foram selecionados sete gerentes, sendo quatro da área de bebidas frias e três da área de *commodities*. Os dados apresentados sobre o modelo de precificação representam a estratégia utilizada pela companhia para combater os principais concorrentes e atender as necessidades de seus clientes. Essa política se inicia desde a negociação por menores custos junto aos fornecedores e o repasse com preços menores para o consumidor final.

O questionário foi uma ferramenta flexível, que proporcionou uma investigação adequada para descobrir as razões que levam os gerentes de produtos a atuarem em conformidade com certa política de precificação mantida pela empresa para suas categorias de produtos.

### 3.3 Procedimentos de coleta de dados

Para coleta de dados se utilizou a aplicação de entrevistas semiestruturadas e a análise de relatórios desde a negociação e análise de custos, o modelo de precificação utilizado e o processo de *pricing* da empresa. As entrevistas foram realizadas no escritório central da empresa sediado na cidade de São Paulo, onde os gerentes de produtos foram entrevistados e responderam ao questionário dentro do local de trabalho para melhor direcionar a coleta de dados.

O roteiro das perguntas foi elaborado e desenvolvido com base na revisão de literatura e experiência profissional do pesquisador. O roteiro que se apresenta no Apêndice A, se estruturou nos pontos principais:

1. Questões para caracterizar o profissional entrevistado;
2. Pontos chave para entender o funcionamento do método de precificação da empresa nas seguintes etapas:

A) Entender como ocorre a análise dos custos enviados pelos fornecedores, mantendo um alinhamento com a área comercial e quais são as possíveis barreiras para implementá-los.

B) Avaliar qual o modelo de precificação utilizado pela empresa e se este permite aos gestores das categorias atingirem os objetivos financeiros estipulados e manterem-se competitivos junto aos seus principais concorrentes.

C) Como acontece o processo de *pricing* baseado no modelo de precificação da empresa.

O roteiro constituiu-se de quinze perguntas, que possibilitou ao pesquisador liberdade no modo de tratamento das questões junto aos entrevistados, considerando as prévias respostas sobre o método de precificação. Desta maneira, objetivou-se criar um ambiente no qual o entrevistado tivesse a possibilidade de responder da forma mais aberta quanto possível, dados do tipo exploratório dessa pesquisa, como funciona e modelo de precificação da empresa.

### 3.4 Entrevistas semiestruturadas sobre o modelo de precificação

As entrevistas foram previamente agendadas e ocorreram sempre em horário comercial. Em todos os casos, procurou-se um local isolado e livre de interrupções, visando manter a dinâmica e fluidez das entrevistas. As datas de realização e o tempo de duração das entrevistas estão exibidos na tabela 4.

Com cada entrevistado se procurou manter um diálogo inicial totalmente informal e não gravado, abordando questões gerais sobre a empresa e a parte gravada das entrevistas, teve autorização para tal. Assim como Marriott, Mellet e Macniven (2011) adotou-se esse procedimento para que os entrevistados pudessem falar abertamente sobre qualquer assunto da pesquisa, inclusive na abordagem eventual de um problema ou de uma limitação da organização.

Tabela 4 – Dados das entrevistas

Gerente	Data	Tempo de Entrevista (Horas e Minutos)
Gerente A	15/10/2015	18:53 minutos
Gerente B	16/10/2015	21:57 minutos
Gerente C	17/10/2015	23:35 minutos
Gerente D	18/10/2015	15:35 minutos
Gerente E	19/10/2015	22:37 minutos
Gerente F	20/10/2015	25:42 minutos
Gerente G	21/10/2015	24:33 minutos

q

Fonte: Adaptado pelo autor.

A parte formal de cada uma das entrevistas foi gravada pelo pesquisador mediante autorização prévia dos entrevistados. Antes do início das gravações, os entrevistados foram comunicados pelo pesquisador sobre a possibilidade de interromper a gravação a qualquer tempo, inclusive em momentos que, eventualmente, envolvessem dados sensíveis sobre a empresa, caso fosse necessário fazer.

Os entrevistados foram também alertados a respeito da confidencialidade e dos fins unicamente acadêmicos da coleta dos dados e de que haveria o sigilo solicitado em relação às informações das suas categorias de produtos.

Após cada uma das entrevistas, o pesquisador realizou breves anotações pertinentes às principais impressões, inclusive de dados verificados nos diálogos informais mantidos com os entrevistados de forma que pudessem ser posteriormente aproveitados na análise dos dados.

Tabela 5 – Identificação dos entrevistados

Entrevistado	Gênero	Idade	Tempo de Empresa	Formação	Categoria de Atuação	Cargo Atual
Entrevistado 1	Masculino	35 Anos	2 anos	Administração de Empresas	Bebidas	Gerente de Categorias
Entrevistado 2	Feminino	37 Anos	15 anos	Administração de Empresas	Bebidas	Gerente de Categorias
Entrevistado 3	Feminino	35 anos	5 anos	Administração de Empresas	<i>Commodities</i>	Gerente de Categorias
Entrevistado 4	Masculino	30 Anos	4 anos	Administração de Empresas	Bebidas	Gerente de Categorias
Entrevistado 5	Masculino	32 Anos	6 anos	Administração de Empresas	<i>Commodities</i>	Gerente de Categorias
Entrevistado 6	Masculino	36 anos	5 anos	Administração de Empresas	Bebidas	Gerente de Categorias Sênior
Entrevistado 7	Masculino	34 anos	8 anos	Administração de Empresas	<i>Commodities</i>	Gerente de Categorias Sênior

Fonte: Adaptado do autor.

### 3.5 Análise dos indicadores do modelo de precificação

O último procedimento destinado a coletar dados relacionados ao modelo de precificação foi a solicitação dos indicadores de desempenho utilizados na organização pesquisada, para verificação do tipo de controle de relatórios e análises feitas nas áreas de custos, comercial e *pricing*, possibilitando uma triangulação dos dados coletados nas entrevistas sobre o modelo de precificação da empresa.

### 3.6 Procedimentos de análise

Segundo Ferreira (2003), o procedimento de análise refere-se a uma das alternativas possíveis no campo das pesquisas qualitativas em ciências sociais e a análise dos dados é uma das mais importantes etapas para o pesquisador.

Por sua vez, Bardin (2009) afirma que a análise de conteúdo envolve várias técnicas de análise das comunicações e visa a coleta de indicadores, sejam ou não quantitativos, que possibilitem inferir os conhecimentos sobre as condições de produção e recepção das mensagens transmitidas. Isso a partir do emprego de procedimentos sistematizados e objetivos para descrição do conteúdo das mensagens.

Considerando a abordagem qualitativa desta pesquisa, a técnica de análise de conteúdo empregada pelo pesquisador também teve uma natureza qualitativa, ou seja, o objetivo foi permitir a categorização dos elementos coletados nas entrevistas, porém, sem se fazer inferências sobre as características quantitativas e distribuições de frequências eventualmente verificadas nas mensagens.

### **3.7 Tratamento de dados das entrevistas sobre o modelo de precificação**

A política de formação de preços de venda constitui uma estratégia fundamental para a empresa obter lucro e análises micro e macroeconômicas devem ser feitas com o intuito de definir o melhor preço de venda. As entrevistas sobre o processo de precificação tiveram seus conteúdos transcritos em texto.

Após receber os conteúdos transcritos, o pesquisador adotou duas precauções para garantir a fidedignidade dos dados. Primeiramente, foram lidos os conteúdos transcritos e realizadas anotações específicas nos trechos de entendimento não totalmente claros ou eventualmente não compatíveis de modo integral com as entrevistas realizadas.

No segundo momento, os áudios das entrevistas foram ouvidos com acompanhamento simultâneo das transcrições, isto permitiu a correção dos trechos que haviam sido anotados para esclarecimento. A partir desse material, passou-se para a análise de conteúdo.

De acordo com Bardin (2009), o leitor crítico de uma mensagem, que almeja se distanciar da sua leitura para aprofundar o seu conhecimento sobre o material objeto de estudo, pode utilizar a análise de conteúdo para obter informações suplementares do material, as quais não estão disponíveis em uma primeira vista dos seus dados brutos.

Por outro lado, considerando a natureza qualitativa e exploratória desta pesquisa, não se predefiniu unidades de significado para os dados, as quais foram sendo estruturadas durante a etapa de análise dos dados.

### **3.8 Apresentação e análise de dados**

Uma vez constituídas as informações da pesquisa obtidas por meio das respostas dos gerentes de categoria de produtos, foram analisados os dados visando à solução do problema de pesquisa proposto neste trabalho sobre o modelo de precificação do canal de atacado da empresa.

Nesta fase, os dados foram classificados dando ordem e sendo agrupados segundo os critérios determinados nos blocos de perguntas facilitando a análise e interpretação em face dos objetivos da pesquisa. Terminada a interpretação dos dados, foi realizada a montagem do relatório final da pesquisa por uma redação clara, precisa, objetiva e consistente não deixando margem para interpretações diversas.

Por intermédio deste estudo, pode-se avaliar se o método de precificação realizado pela empresa estudada tem sido eficaz no ambiente supermercadista e se este método realmente está atrelado a sua missão. Portanto, o objetivo das entrevistas consistiu em entender, além da estratégia de precificação, como funciona o processo de implementação de custos e de *pricing* junto aos principais concorrentes.

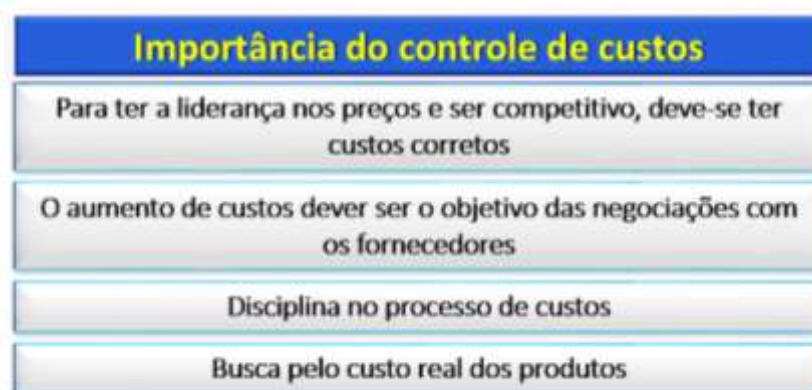
#### 4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foi possível observar nas sete entrevistas realizadas diversos aspectos que caracterizam o modelo de precificação. Foram transcritos trechos das entrevistas em que esses aspectos foram abordados e esses aspectos serão detalhados a seguir.

##### 4.1 Processo de custos no formato de atacado

A empresa estudada possui uma política muito forte de negociação de novos custos junto aos fornecedores, pois o departamento comercial precisa negociar os melhores custos para ser competitivo no mercado, mas conseguir este objetivo precisa de disciplina, conforme exemplificado na figura 7.

Figura 7 – A importância do controle de custos



Fonte: Elaborada pelo autor, com base nas informações das entrevistas.

Na etapa 1, em relação ao processo de custos, este foi implementado recentemente, pois antes todas as análises de tabelas de custos eram realizadas pelo departamento comercial. Alguns afirmaram que o processo é bastante burocrático, embora seja necessário realizar alguns aprimoramentos, visto que as áreas de bebidas e *commodities* possuem uma dinâmica diferente das outras categorias no formato de atacado. Basicamente, o processo é formado de diversas etapas.

Os fornecedores informam para o departamento comercial o motivo do aumento dos custos enviando uma planilha com novos custos, contendo todos os impostos que o provocam, assim, o departamento responsável consegue fazer a análise adequada.

Junto a isso, enviam uma carta justificativa explicando os motivos do aumento.

A área comercial envia essas informações para o departamento de custos da empresa acompanhadas de um protocolo de solicitação de aumento de custos com a carta do fornecedor, ambos assinados pelo gerente da área em que atua, conforme tabela 6.

Tabela 6 – Solicitação de aumento de custos

<b>SOLICITAÇÃO DE AUMENTO DE CUSTOS</b>		
<b>Nome do Fornecedor:</b>		
Departamento:		
Área Requisitante:		
Vigência Tabela do fornecedor:		
Posicionamento de aumento % :		
<b>Departamentos</b>	<b>Percentual</b>	<b>UF</b>
Justificativa do aumento:		

Fonte: Adaptado pelo autor com base nas entrevistas





Tabela 8 – Análise de preço de venda x tabela do fornecedor

PREÇO DE VENDA ATUAL x NOVA TABELA DO FORNECEDOR									
Fornecedor	XXXX		MODELO DE ATACADO						
Margem Atual	XX %								
Nova Margem	XX %								
Departamento	Código de Barras do Produto	Descrição do Produto	Preço Atual	Custo Líquido	Preço do principal concorrente	Novo Custo Líquido	Variação Custo	Novo preço de Venda	Nova Margem
XXXX								0,00	
XXXX								0,00	
XXXX								0,00	

Fonte: Adaptado pelo autor com base nas entrevistas.

Para os gestores das categorias, foram destacados alguns pontos de melhoria no processo de implementação de custos, visto que poderia ocorrer análises mais sucintas e rápidas para que conseguissem negociar com mais celeridade, pois como já mencionado essas duas áreas possuem grande representatividade no formato de atacado. Outro aspecto observado neste trabalho é que deveria ocorrer uma *interface* maior entre as áreas de custos, contábil e fiscal, por serem áreas que trabalham em “células” diferentes, ou seja, não atuam no mesmo local e isso dificulta esse processo. Haveria mais exatidão se essas áreas se relacionassem mais de perto evitando distorções de informações, pois houve a percepção deste pesquisador de que o departamento comercial muitas vezes apresenta dificuldades de gerenciar suas categorias.

Além disso, como análise do material levantado, detectou-se que existem divergências sistêmicas, pois, em alguns casos, os custos são iguais para diferentes estados com tributos diferentes e isso, portanto, acarreta discrepâncias nos preços finais.

#### 4.2 O modelo de precificação utilizado no formato de atacado

Tendo em vista o modelo de precificação, todos os gerentes relataram que o utilizado no modelo de atacado da empresa estudada é o EDLP (Every Day Low Price), este modelo tem como premissa ter uma constância nos preços baixos, e não só, promoções esporádicas com o intuito de atrair os consumidores. Eles possuem um entendimento claro que, apesar deste modelo de precificação ser o adotado pela empresa, nas categorias pesquisadas isso não ocorre. Há, portanto, a necessidade de realizar outros métodos de precificação e o mais usado é o **acompanhamento de preço de mercado**, o mais comum entre as redes supermercadistas.

Sobre o modelo de precificação adotado pela empresa (EDLP), foi relatado que embora este modelo seja utilizado nas outras redes atacadistas, sua contribuição não é visível. Isto se dá porque uma das dificuldades enfrentadas reside no fato de que os gerentes de lojas conseguem realizar alterações nos preços das mercadorias, não havendo uma “trava” sistêmica e isso impacta nos resultados de margem do departamento comercial.

Segundo os gerentes, este modelo de precificação possui um conceito excelente, mas o mercado brasileiro não está preparado para trabalhar com ele, pois existem muitos especuladores de preços, ou seja, clientes pessoa jurídica que compram mercadorias entre estados para usufruírem de menores tributos, direcionando grandes volumes para outras regiões; há também aqueles que comparam preço a preço em cada bandeira supermercadista atrás de oportunidades de compra e, assim, pedem para baixá-lo em conformidade ao praticado pela outra rede atacadista. Desta maneira, os modelos de atacado se sujeitam a vender para este tipo de cliente.

Cabe frisar que ocorrem também as compras de oportunidade, quando os grandes fornecedores repassam oportunidades de volumes com aportes financeiros para venda em valores agressivos comparativamente com os concorrentes. Sem dúvida, isso incentiva a venda por especulação conforme mencionado, principalmente na categoria de bebidas.

Em todas as categorias, há uma margem de contribuição a ser atingida, porém para atingir o resultado de lucro, estabelecido pela alta gestão, somente com o modelo de precificação estipulado pela empresa, os gerentes não conseguem atingir tais metas. Um agravante relacionado a isso é que alguns fornecedores, por questões fiscais, não conseguem oferecer o melhor custo em nota fiscal e, por isso, acontecem os incentivos de compras por grandes volumes.

Os gerentes das categorias sugeriram que a empresa tivesse modelos de precificação fixados para as diferentes categorias e que a precificação das mercadorias fosse realizada pela área comercial, pois haveria mais rapidez na tomada de decisão referente aos preços da concorrência. Todo o investimento deveria ser em nota fiscal, assim, o modelo de precificação seria realmente o adotado pela empresa, pois essas compras de grandes volumes geram estoques mais altos do que o giro dos produtos, quebras, possíveis roubos e, principalmente, pressão de vendas para escoar os estoques a ponto de vender por um preço muito mais baixo do que o mercado, causando assim, margens muito negativas.

Os gerentes de produtos destacaram alguns aspectos a serem melhorados, visto que se percebe que os concorrentes também possuem a mesma estratégia de precificação. Como possibilidades aventadas, dever-se-ia tentar novas formas e sair do modelo tradicional de

precificação, pois nem sempre o modelo funciona. Esclareceram que o mercado de bebidas e *commodities* possui grande oscilação de preços e, por isso, seguir o modelo adotado pela empresa é um grande desafio. Em contrapartida, a empresa não tem um processo formal em que todos executem da mesma maneira o método de formação de preços, inclusive devido aos diferentes tributos existentes. Todas as alterações são feitas manualmente e cada gestor realiza da maneira que acha melhor e isso pode impactar de modo pouco positivo no resultado final das categorias.

### 4.3 O processo de *pricing* no formato de atacado

Segundo a ABAD (Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados), o Makro lidera o *ranking* das maiores redes de atacado no Brasil com faturamento de R\$ 7,6 bilhões (2014), possuindo 78 lojas e presente em 24 estados brasileiros. Nesta etapa da entrevista, os gerentes de categoria destacaram que o formato de atacado pesquisado está presente em 14 estados brasileiros, então, o seu principal concorrente direto é o Makro Atacadista, mas há também os concorrentes regionais como demonstrado na figura 8.

Figura 8 – *Ranking* das empresas atacadistas no território nacional

Empresa	Receita em 2013	Receita em 2014	Variação	Região
Makro	R\$ 7,4 bilhões	R\$ 7,6 bilhões	3,4%	SP
Martins	R\$ 4,3 bilhões	R\$ 4,7 bilhões	7,0%	MG
Profarma	R\$ 3,5 bilhões	R\$ 3,6 bilhões	2,7%	RJ
Grupo Mateus	R\$ 2,1 bilhões	R\$ 2,3 bilhões	9,1%	MA
Tambasa	R\$ 1,8 bilhão	R\$ 2,1 bilhões	15,2%	MG
Apoio Mineiro/Decminas/Daminas	R\$ 1,16 bilhão	R\$ 1,3 bilhão	11,5%	MG
JC Distribuição	R\$ 1,03 bilhão	R\$ 1,14 bilhão	10,5%	GO
Megafort Distribuidora	R\$ 1,3 bilhão	R\$ 1,06 bilhão	-17,5%	MG
Zamboni Comercial	R\$ 904 milhões	R\$ 1 bilhão	11,4%	RJ
Grupo Pegoraro - Deycon	R\$ 861 milhões	R\$ 953 milhões	10,7%	SC
Fonte: ABAD/Nielsen				

Fonte: ABAD (Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados, ano 2014 fechado).

Graças à grande concorrência no setor, o formato de atacado pesquisado possui ferramentas tradicionais, como tablóides promocionais e anúncios em jornais, mas a principal ação de combate engloba a estratégia de preços mais baixos que os concorrentes. Há uma

política de ter um diferencial de preço do concorrente de 2% mais barato nos principais itens de vendas das categorias e isso torna as categorias mais competitivas perante o mercado.

Essas informações de preços da concorrência são enviadas semanalmente pela equipe de “pesquisa de mercado”, onde o departamento comercial faz o acompanhamento com base no preço sugerido. Alguns gerentes relataram que esses dados não são tão confiáveis, pois podem conter validades de mercadorias em que os concorrentes realizam ações pontuais e isso pode distorcer os preços reais das mercadorias, prejudicando a margem de lucro das categorias, além disso, os preços informados são sempre da semana anterior. Após esta análise criteriosa, a área comercial devolve as informações para serem inseridas no sistema.

Na tabela 9 figura um exemplo de como é realizada a pesquisa e enviada para a área comercial. Com o novo preço de venda observa-se que o diferencial de preço fica abaixo dos concorrentes com um diferencial de 2% tornando o formato de atacado mais competitivo no mercado.

Tabela 9 – Pesquisa no concorrente x preço atual

UF	DEPART.	PRODUTO	CENÁRIO DA CONCORRÊNCIA			FORMATO DE ATACADO ESTUDADO				
			ATACADÃO	MAKRO	PREÇO MÉDIO DOS CONCOR.	PREÇO ATUAL	MARG ATUAL	DIF.	PV NOVO	Nova MARG
SP	Bebidas	CERVEJA - MARCA A / 350 ML	\$ 2,19	\$ 2,19	\$ 2,19	\$ 1,98	-9,1%	2%	\$ 2,15	-0,6%
SP	Bebidas	CERVEJA - MARCA B / 350 ML	\$ 2,13	\$ 2,09	\$ 2,11	\$ 1,88	-11,0%	2%	\$ 2,07	-1,0%
SP	Bebidas	CERVEJA - MARCA C / 350 ML	\$ 1,81	\$ 1,79	\$ 1,80	\$ 1,79	0,3%	2%	\$ 1,76	-1,1%
SP	Bebidas	REFRIG. DE GUARANÁ - MARCA A / 350 ML	\$ 1,30	\$ 1,49	\$ 1,39	\$ 1,49	-14,1%	2%	\$ 1,37	-24,5%
SP	Bebidas	REFRIG. DE COLA - MARCA A / 350 ML	\$ 1,88	\$ 2,09	\$ 1,98	\$ 2,08	4,0%	2%	\$ 1,94	-2,7%
SP	Bebidas	REFRIG. DE GUARANÁ - MARCA A / 2 L	\$ 2,48	\$ 2,20	\$ 2,34	\$ 2,29	-15,2%	2%	\$ 2,29	-15,2%
SP	Bebidas	REFRIG. DE COLA - MARCA A / 2 L	\$ 2,54	\$ 3,00	\$ 2,77	\$ 2,75	-1,4%	2%	\$ 2,71	-2,7%
SP	Commodities	CAFÉ - MARCA A / 500 GR	\$ 2,71	\$ 2,78	\$ 2,75	\$ 2,72	7,1%	2%	\$ 2,69	6,0%
SP	Commodities	CAFÉ - MARCA B / 500 GR	\$ 2,10	\$ 1,99	\$ 2,05	\$ 2,06	13,8%	2%	\$ 2,00	11,2%
SP	Commodities	CAFÉ - MARCA C / 500 GR	\$ 2,56	\$ 2,66	\$ 2,61	\$ 2,58	7,1%	2%	\$ 2,56	6,2%
SP	Commodities	AÇICAR REFINADO - MARCA A / 1 KG	\$ 1,88	\$ 1,83	\$ 1,85	\$ 1,82	8,9%	2%	\$ 1,82	8,8%
SP	Commodities	AÇICAR REFINADO - MARCA B / 1 KG	\$ 1,71	\$ 1,66	\$ 1,68	\$ 1,50	-3,9%	2%	\$ 1,65	5,7%
SP	Commodities	LEITE INTEGRAL - MARCA A / 1 LITRO		\$ 1,45	\$ 1,45	\$ 1,34	8,3%	2%	\$ 1,42	13,0%
SP	Commodities	LEITE SEMI DESNATADO - MARCA A / 1 LITRO	\$ 3,89	\$ 3,79	\$ 3,84	\$ 3,72	4,9%	2%	\$ 3,76	6,0%
SP	Commodities	LEITE SEMI DESNATADO - MARCA B / 1 LITRO	\$ 3,89	\$ 3,79	\$ 3,84	\$ 3,57	0,7%	2%	\$ 3,76	5,9%

Fonte: Informações com base nas entrevistas e pesquisa realizada pelo autor nos concorrentes e formato de atacado pesquisado.

A partir destas informações, a área de pesquisa de mercado divulga o índice de diferencial por áreas e nível de itens mais baratos do que os concorrentes.

Tabela 10 – Diferencial e acompanhamento de preços

		Semana 36	Semana 37	Semana 38	Semana 39
<b>Visão Geral no Formato de Atacado</b>	<b>Diferencial</b>	1,4%	2,5%	1,3%	1,8%
	<b>Nível de Acompanhamento</b>	86,5%	92,1%	87,9%	77,3%
<b>Mercearia</b>	<b>Diferencial</b>	1,0%	2,2%	-0,1%	-0,4%
	<b>Nível de Acompanhamento</b>	88,6%	86,5%	79,6%	95,8%
<b>Bebidas</b>	<b>Diferencial</b>	0,0%	2,2%	0,5%	0,7%
	<b>Nível de Acompanhamento</b>	81,4%	90,0%	83,1%	83,7%
<b>Perecíveis</b>	<b>Diferencial</b>	2,2%	2,1%	2,3%	2,2%
	<b>Nível de Acompanhamento</b>	81,4%	80,4%	90,9%	83,5%
<b>Não Alimentos</b>	<b>Diferencial</b>	5,6%	3,7%	4,9%	5,0%
	<b>Nível de Acompanhamento</b>	82,4%	79,3%	86,8%	85,6%

Fonte: Adaptado pelo autor, com base nas informações das entrevistas.

Ao se referirem aos pontos de melhoria foi citado que nem sempre ter o menor preço perante o concorrente é o que pode fidelizar os clientes, visto que outros fatores, como o atendimento, serviço e não ter falta de mercadorias no ponto de vendas, podem contribuir para que os consumidores voltem cada vez mais as lojas. De modo geral, houve comentários adicionais de que não há necessidade de acompanhar todos os preços que a pesquisa sugere, mas ter uma visão do que está sendo praticado pelos concorrentes com a finalidade de negociar melhor com os fornecedores.

#### 4.4 Sugestões para a empresa estudada

O setor supermercadista é muito competitivo e apresenta uma necessidade de respostas ágeis devido às mudanças mercadológicas, assim a precificação é um fator crucial e um grande diferencial para as empresas de varejo. Entende-se que este estudo pode gerar contribuições para a prática do formato de atacado e que a empresa pode se beneficiar sobre nos seguintes pontos:

a) Treinamento para a área comercial sobre tributação nos diversos estados e como funciona o processo interno de implementação pelas áreas de custos e fiscal.

b) Treinamento sobre os métodos de precificação e a importância das negociações para a obtenção dos melhores custos em nota fiscal.

c) Análise em conjunto com as áreas de pesquisa de mercado e área comercial para melhoria no acompanhamento nos itens de *pricing*, minimizando assim os impactos negativos na margem de contribuição das categorias de produtos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No setor atacadista, a grande concorrência existente obriga as diversas empresas a buscarem estratégias para estarem sempre à frente de seus principais concorrentes. O conceito de ter o menor preço do mercado é um dos fatores que pode trazer ao consumidor a percepção de economia dentro do cenário econômico atual. Neste contexto, este estudo teve como objetivo não só analisar os diferentes métodos de formação de preço bem como qual o utilizado no formato de atacado de uma empresa supermercadista e também uma bibliografia com informações sobre custos, margem de contribuição e ponto de equilíbrio.

Durante a pesquisa e ao se analisar as informações, percebe-se que o sistema análise de custos da empresa atua de maneira efetiva, verificando todas as tabelas enviadas pelos fornecedores, comparando os custos anteriores, margem atual, nova margem e como ficarão os novos preços comparado com os dos concorrentes. Desta maneira, os gestores conseguem negociar melhor, porém, para as categorias pesquisadas, poderiam ocorrer análises mais ágeis, pois existem muitos fornecedores para cada estado diferente e tudo é centralizado em uma única unidade de trabalho.

A margem de contribuição é essencial para o formato de atacado estudado, pois o modelo de precificação determinado pela empresa é o EDLP, que enfatiza a continuidade dos preços em um nível entre o preço normal, não-promocional e o preço de venda com grandes descontos de varejistas concorrentes. Nas entrevistas realizadas com os gestores, foi relatado que eles não conseguem trabalhar com este modelo de precificação nas categorias de bebidas e *commodities* tendo em vista a existência de muita “especulação” de mercado e o método mais utilizado é o de acompanhamento de preço de mercado.

Foi verificado que a margem de contribuição realizada nas lojas, principalmente nas categorias de bebidas, é abaixo do esperado pela empresa, isso ocorre justamente por causa do acompanhamento dos preços nos principais concorrentes e os gestores necessitam de aportes dos fornecedores, que são negociados nas compras de altos volumes das mercadorias. Sendo assim, o conceito de custo-volume-lucro é aplicado nos canais de atacado, pois a empresa

estudada possui as variáveis de venda e margem para compor a linha final de resultado de lucro das categorias estudadas, procurando, assim, chegar ao ponto de equilíbrio adequado.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS 2015. **Ganhando terreno com menos pressão no acelerador.** Disponível em: <<http://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/os-numeros-do-setor.>> Acesso em: 1 ago. 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ATACADISTAS E DISTRIBUIDORES DE PRODUTOS INDUSTRIALIZADOS 2014. **Setor atacadista distribuidor cresce 0,9% em 2014 e fatura R\$ 211,8 bi.** Disponível em: <[http://www.abad.com.br/ds\\_ranking.php.](http://www.abad.com.br/ds_ranking.php)> Acesso em: 10 nov. 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ATACADISTAS E DISTRIBUIDORES DE PRODUTOS INDUSTRIALIZADOS 2014. **O segmento Atacadista Distribuidor.** Disponível em: <[http://www.abad.com.br/ds\\_numeros\\_setor.php.](http://www.abad.com.br/ds_numeros_setor.php)> Acesso em: 2 dez. 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ACADEMIAS 2015. **O Atacarejo como oportunidade no Brasil em 2015.** Disponível em: <[http://acad.org.br/o-atacarejo-como-oportunidade-no-brasil-em-2015/#.VPvQcs5CU1.](http://acad.org.br/o-atacarejo-como-oportunidade-no-brasil-em-2015/#.VPvQcs5CU1)> Acesso em 5 maio 2015.

ALBUQUERQUE, J. **A arte de lidar com pessoas.** São Paulo: Editora Planeta do Brasil, 2007

ANGELO, C. F.; GIANGRANDE, V. **Marketing de relacionamentos no varejo.** São Paulo: Atlas, 2004.

ASSEF, R. **Manual de Gerência de Preços.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2009.

BERTÓ, D. J.; BEULKE, R. **Gestão de Custos.** São Paulo: Saraiva, 2006.

BOMFIM, E. A.; PASSARELLI, J. **Custos e Formação de Preços.** 4. ed. São Paulo: IOB Thomson, 2006.

BORNIA, A. C. **Análise Gerencial de Custos: Aplicação em empresas modernas.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. **Gestão de custos e formação de preços.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CAMAROTTO, M. R. **Gestão de Atacado e Varejo.** Curitiba. IESDE Brasil S.A, 2009.

CHURCHILL Jr., G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

CHING, H. Y. **Contabilidade Gerencial: Novas práticas contábeis para a gestão de negócios.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.



- COGAN, S. **Custos e preço: formação e análise.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- CZINKOTA, M. R. **Marketing as melhores práticas.** Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DIAS, M. A. P. **Administração de Materiais: uma abordagem logística.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- DUTRA, R. G. **Custos: Uma abordagem prática.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- EM ECONOMIA - Estado de Minas 2015. **Atacarejo fatura em plena crise.** Disponível em: <[http://www.em.com.br/app/noticia/economia,2015/07/23/internas\\_economia,671330/atacarejo-fatura-em-plena-crise.shtml](http://www.em.com.br/app/noticia/economia,2015/07/23/internas_economia,671330/atacarejo-fatura-em-plena-crise.shtml)>. Acesso em: 20 ago. 2015.
- FERREL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de Marketing.** São Paulo: Atlas, 2000.
- FERREIRA, M. S. **Práticas de Pesquisa, Formação e suas Implicações.** Teresina, 2003. Disponível em: <[http://www.ufpi.br/subsiteFiles/ppged/arquivos/files/eventos/evento2002/GT.2/GT2\\_5\\_2002.pdf](http://www.ufpi.br/subsiteFiles/ppged/arquivos/files/eventos/evento2002/GT.2/GT2_5_2002.pdf)> Acesso em: 18 out. 2015.
- FONTOLAN, A. L. **O uso da estratégia no setor de compras para obter vantagem competitiva para as empresas.** 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica>> Acesso em: 2 nov. 2015.
- GUMMERSSON, E. Implementation Requires Relationship marketing paradigm. **Journal of the Academy of Marketing Science**, n., p., 242-249, 2005.
- GIORGI, M. A. BBC Brasil. **Orçamento apertado: inflação impulsiona atacarejos** (2014). Disponível em: <[http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/05/150506\\_atacarejo\\_ru](http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/05/150506_atacarejo_ru)> Acesso em: 10 nov. 2015.
- HSIEN, H. W.; CÔNSOLI, M. A.; GIULIANI, A. C. Aspectos sobre a decisão de canais no pequeno varejo: a escolha entre o atacado e o atacarejo. **Revista de Administração da USFM**, n., p., 91-104. Brazilian Journal of Management, Universidade Federal de Santa Maria, 2011. Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/view/2221/1702>> Acesso em: 24 out. 2015.
- IUDÍCIBUS, S. **Teoria da Contabilidade.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- JAIN, S. C. **Marketing Planning & Strategy.** 6. ed. Cincinnati, Ohio: South Western College Publishing – Thompson Learning, 2000.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing.** 12. Nova York: Prentice Hall, 2005.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LAMBIN, J. J. **Marketing estratégico.** 4. ed. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LEVY, M.; WEITZ, B. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

MANSUR, C. **Formato que mistura vantagens do atacado e do varejo atrai consumidores da classe A**. EM Economia. Disponível em: <<http://www.em.com.br/app/noticia/economia/formato-que-mistura-vantagens-do-atacado-e-do-varejo-atrai-consumidores-da-classe-a.shtml>> Acesso em: 10 Nov. 2015.

MASTELLA, A. S. **Análise do Processo de Compras de duas Empresas Varejistas. Convibra – Congresso Brasileiro de Administração**. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <<http://www.convibra.com.br/artigo.asp?ev=23&id=1839>> Acesso em: 22 out. 2015.

MARRIOTT, N.; MELLETT, H.; MACNIVEN, L. Loose coupling in asset management systems in the NHS. **Management Accounting Research**, v. 22, p., 198-208, 2011.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

MEGLIORINI, E. **Custos – Análise e Gestão**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2007.

MORAES, L. C.; WERNKE, R. Análise Custo/ Volume/ Lucro aplicada ao comércio de pescados. Estudo de caso. **Revista contemporânea de Contabilidade**, n., p., 81-101, 2006. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/784>. Acesso em 31 de Novembro de 2015.

MORITA, A. **Adotar margem de contribuição torna as negociações lucrativas**. Supermercado Moderno. Disponível em: <<http://www.sm.com.br/detalhe/margem-de-contribuicao-negociacoes-lucrativas>> Acesso em: 2 dez. 2015.

MERRIAN, S. B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education: Revised and Expanded from Case Study Research in Education**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2007.

NEVES, M. F. **Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing**. São Paulo. Atlas, 2005.

NIELSEN 2015. **Economia desacelera e consumidor brasileiro muda seu comportamento de consumo**. Disponível em: <<http://www.nielsen.com/br/pt/press-room/2015/Economia-desacelera-e-consumidor-brasileiro-muda-seu-comportamento-de-consumo.html>> Acesso em: 22 out. 2015.

NIELSEN 2015. **Cash e Carry cresce acima da média do mercado**. Disponível em: <<http://www.nielsen.com/br/pt/insights/news/2015/CashCarry-cresce-acima-da-media-do-mercado.html>> Acesso em: 25 out. 2015.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PALMER, A. **Principles of Marketing**. Oxford: Oxford University Press, 2000.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PLANTULLO, V. L. **Economia em Compras**. São Paulo: Editora FGV, 2000.

RIBEIRO, H. J.; MORAES, M. C. C.; VIEIRA, R. A.; CARVALHO, V. S. Precificação e Lucratividade. XIV Congresso Brasileiro de Custos. João Pessoa, 2007. **Anais...** Disponível em: <<http://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/1613/1613>.> Acesso em 20 nov. 2015.

SANTOS, J. J. **Análise de custos**: remodelado com ênfase para custo marginal, relatórios e estudos de casos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, J. J. **Fundamentos de Custos**: para formação do Preço e do Lucro. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SARTORI, E. **Gestão de Preços-Estratégia e flexibilização de preços, fidelização de clientes e aumento de rentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2004.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research**: techniques and procedures for Developing grounded theory. 2 ed. London: Sage Publications, 2008.

SUPERMERCADO MODERNO 2015. **Atacarejo representa mais de 7 das compras das famílias**. Disponível em: <<http://www.sm.com.br/detalhe/atacarejo-representa-mais-de-7-das-compras-das-familias>.> Acesso em: 28 nov. 2015.

URDAN, F. T.; URDAN, A. T. **Gestão do Composto de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

WERNKE, R. **Adotar margem de contribuição torna as negociações lucrativas**. Supermercado Moderno, 2015. Disponível em: <<http://www.sm.com.br/detalhe/margem-de-contribuicao-negociacoes-lucrativas>.> Acesso em: 2 dez. 2015.

## **Apêndice A**

### **Roteiro de Entrevista Semiestruturada sobre o Modelo de Precificação no Atacado**

**Nome do entrevistado:**

**Cargo/Função:**

**Tempo na Empresa:**

**Tempo no Cargo/Função:**

**Etapa 1 – Entender como ocorre a análise dos custos enviados pelos fornecedores, mantendo um alinhamento com a área comercial e quais são as possíveis barreiras para implementá-los.**

1 - Sobre o histórico do processo implementação de custos na empresa. Quando iniciou? Quais mudanças foram importantes para sua área?

2 - Como o processo de análise de custos tem apoiado sua tomada de decisão junto aos fornecedores? Essas informações são claras e precisas?

3 - Após divulgação das informações, quais ações práticas são tomadas pelos gestores? Discussões realizadas. Planos de ação propostos.

4 - Quais mudanças possíveis, poderiam ocorrer para melhorar este processo?

**Etapa 2 – Avaliar qual o modelo de precificação utilizado pela empresa e se ele permite que os gestores das categorias consigam atingir os objetivos financeiros estipulados e manterem-se competitivos junto aos seus principais concorrentes.**

1 - Qual é o modelo de precificação utilizado pela empresa? Esse modelo é nítido para a área comercial?

2 - Qual tem sido a contribuição do modelo de precificação para sua área?

3 - Como é estabelecido a margem objetiva para sua categoria de produtos?

4 - Como o modelo de precificação pode contribuir para o atingimento de seu objetivo de margem?

5 - Em sua opinião, quais são as barreiras que o modelo de precificação traz para a empresa?

6 - Qual mudança você adotaria para que o modelo de precificação fosse mais eficaz?

**Etapa 3 – Como acontece o processo de pricing baseado no modelo de precificação da empresa.**

1 - Qual são seus principais concorrentes?

2 - Quais são as ações de “combate” de preço que são realizadas no formato de atacado?

3 - Com qual frequência e como são enviados os preços dos concorrentes pela área de pricing?

4 - Após divulgação das informações, quais ações práticas são tomadas pelos gestores?

5 - Você deseja fazer mais algum comentário a respeito do assunto que discutimos que possa contribuir com esta pesquisa?